



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT PRO VYBRANOU
SPOLEČNOST**

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES FOR SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Lenka Horvátová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2017

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Studentka: **Bc. Lenka Horvátová**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Podnikové finance a obchod
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit pro vybranou společnost

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky rozvoje obchodního a marketingového plánování a řízení společnosti)

Analýza současného stavu (analýzy vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení včetně variantního ekonomického zhodnocení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je vytvořit návrh rozvoje obchodních aktivit společnosti Rhenus Logistics, s.r.o. na trhu s nebezpečnými látkami.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80- 247-1535- 3.

JOHNSON, G. a K. SCHOLLES. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-220-3.

MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 246 s. ISBN 978-80- 247-1911- 5.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-8-
-247-4780-4.

REŽŇÁKOVÁ, M. Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN:
978-80- 247-1835- 4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Táto diplomová práca sa zameriava na rozvoj obchodných aktivít dcérskej spoločnosti Rhenus Logistics, s.r.o., ktorá pôsobí na trhu logistických služieb. Firma sa sústreďuje na jej vlastný rozvoj, upevnenie pozície na trhu a získavanie nových zákazníkov. Na základe teoretických poznatkov budú v tejto práci prevedené analýzy pre zhodnotenie súčasného stavu trhu i danej spoločnosti. Výsledkom práce bude poskytnúť návrhy pre rozvoj obchodných aktivít spoločnosti.

ABSTRACT

This master's thesis is focused on the development of business activities of the subsidiary company Rhenus Logistics, s.r.o., which operates on the market of logistics services. The company concentrates on its own development, consolidating its position on the market and acquiring new customers. Based on theoretical knowledge, analyzes will be carried out in this thesis to assess the current market and given company's situation. The result of the thesis will provide proposals for development of business activities of the company.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Spoločnosť, analýza, rozvoj, obchod, B2B, ADR

KEYWORDS

Company, analysis, development, business, B2B, ADR

Bibliografická citácia

HORVÁTOVÁ, L. *Rozvoj obchodných aktivít pre vybranú spoločnosť*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 141 s. Vedúca diplomovej práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

ČESTNÉ VYHLÁSENIE

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacimi s právom autorským).

V Brne dňa 25.mája 2016

.....

Lenka Horvátová

POĎAKOVANIE

Týmto by som sa chcela poďakovať spoločnosti Rhenus Logistics, s.r.o. za ochotné poskytnutie údajov potrebných pre spracovanie tejto diplomovej práce. Zároveň by som sa chcela poďakovať vedúcej práce pani doc. PhDr. Šimberovej za odborné konzultácie a cenné rady.

Veľké ďakujem patrí mojej rodine za ich podporu počas celého môjho štúdia. V závere by som sa rada poďakovala Lucii Benedikovičovej, Michaelae Kósovej a Michalovi Pediačovi za ich povzbudenie pri tvorení tejto diplomovej práce.

OBSAH

OBSAH.....	8
ÚVOD.....	12
1.1 Vymedzenie problému	13
1.2 Cieľ práce	13
1.3 Postupy a metodika	14
2 TEORETICKÉ VYCHODISKÁ PRÁCE	16
2.1 Strategický manažment	16
2.1.1 Stratégia podniku	17
2.2 Obchod	20
2.2.1 Funkcie obchodu.....	20
2.2.2 Obchod na trhu B2B	21
2.3 Strategická analýza podniku a jeho prostredia.....	23
2.4 Analýza vonkajšieho prostredia	23
2.4.1 PESTE analýza	23
2.4.2 Analýza trhu.....	25
2.4.3 Porterov model piatich konkurenčných síl	26
2.5 Analýza vnútorného prostredia	28
2.5.1 Vízia podniku.....	29
2.5.2 Poslanie podniku.....	29
2.5.3 Ciele podniku	30
2.5.4 Marketingový mix na B2B trhoch	30
2.5.5 Finančná analýza podniku	33
2.5.6 SWOT analýza.....	37
2.6 Zdroje financovania investície	39

2.6.1	Interné zdroje	39
2.6.2	Externé zdroje	40
2.7	Hodnotenie efektívnosti investície	42
2.7.1	Metóda čistej súčasnej hodnoty	43
2.7.2	Vnútorne výnosové percento	43
2.7.3	Index ziskovosti	44
2.7.4	Doba návratnosti	44
2.8	Analýza rizika	45
2.8.1	Kvantitatívna metóda	46
2.8.2	Kvalitatívna metóda	46
2.8.3	Kombinovaná metóda	46
2.8.4	Metóda RIPRAN.....	46
3	Analýza spoločnosti	48
3.1	Predstavenie spoločnosti	48
3.2	Vonkajšia analýza prostredia	49
3.2.1	PESTE analýza	49
3.2.2	Analýza trhu.....	69
3.2.3	Porterov model piatich konkurenčných síl	73
3.3	Vnútoraná analýza prostredia	77
3.3.1	Vízia, poslanie a ciele podniku	77
3.3.2	Obchod a marketing.....	78
3.3.3	Analýza zdrojov	81
3.3.4	Ľudské zdroje.....	82
3.3.5	Finančné zdroje.....	84
3.3.6	Nehmotné zdroje.....	89
3.4	SWOT analýza	91

3.4.1	Hodnotová stupnica	91
3.4.2	Analýza silných stránok	92
3.4.3	Analýza slabých stránok	92
3.4.4	Analýza príležitostí	93
3.4.5	Analýza hrozieb	94
3.4.6	Stratégie SWOT analýzy	95
4	VLASTNÉ NÁVRHY	97
4.1	Stanovenie stratégie a jej komunikácia	97
4.2	Štrukturálne zmeny	97
4.2.1	Zamestnanci a školenia	98
4.3	Noví zákazníci.....	98
4.3.1	Potenciálni klienti	98
4.3.2	Komunikačná stratégia	99
4.3.3	Oslovenie a akvizícia nových zákazníkov	100
4.4	Náklady rozvoj podporných aktivít.....	102
4.5	Realizácia investície.....	106
4.6	Zdroje financovania	107
4.7	Ekonomické zhodnotenie rozvoja.....	108
4.7.1	Čistá súčasná hodnota	108
4.7.2	Vnútorne výnosové percento	109
4.7.3	Index ziskovosti	109
4.7.4	Doba návratnosti	110
4.8	Časový harmonogram	110
4.9	Posúdenie rizika metódou RIPRAN.....	111
4.9.1	Celkové zhodnotenie rizika	114
4.9.2	Kontrola rozvoja	115

ZÁVER	116
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	117
ZOZNAM TABULIEK	131
ZOZNAM GRAFOV	132
ZOZNAM OBRÁZKOV	133
ZOZNAM PRÍLOH.....	134

ÚVOD

Podnikateľské prostredie v súčasnej dobe naberá na sile a boj s konkurenciou pripomína závod. Zisk predstavuje hnaciu silu v motore všetkých spoločností a každá z nich sa snaží získať to prvé miesto. Na to, aby bol podnik schopný vyhrať, prejsť cieľovou čiarou alebo ustáť nerovnomernú vozovku na ceste, si vyžaduje kvalitný tím, finančné zdroje a stratégiu boja.

Tú si podnik stanovuje na základe vývoja trhu, ktorého stredobodom je zákazník. Jeho sila a postavenie stále rastú ako aj jeho potreby. Podnik ich môže uspokojiť na základe ponúknutia výrobku alebo služby, ktorá odpovedá jeho i tržným nárokom. Na to, aby firma mohla zboží alebo služby predat' zákazníkovi je potrebné, aby sa uskutočnil obchod. Na základe neho je možné, aby zákazník i spoločnosť uspokojili svoje potreby. Ako Tomáš Baťa raz povedal, *„Dobrý obchod je takový, kde jsou spokojeni všichni zúčastnění.“*

Pre docielenie tohto stavu, musí podnik rešpektovať to, ako sa trh, zákazníci i konkurencia vyvíjajú. Tieto zmeny následne potrebuje adaptovať na tvorbu svojej stratégie, vytýčiť si ciele a použiť svoje disponibilné zdroje, aby dosiahol zisku. Bez schopnosti prispôbiť sa zmenám nie je možné získať už spomenuté prvé miesto, či dokonca na trhu prežiť. Z toho dôvodu musí firma trh monitorovať a včas reagovať., aby bola schopná identifikovať a využiť príležitosť či vyhnúť sa prichádzajúcej hrozbe.

Cesty v podnikateľskej sfére sú v poslednej dobe veľmi vytážené z dôvodu veľkého množstvo pôsobiacich podnikov. Sila jednej spoločnosti je na preplnenom trhu tlmená a má menšiu šancu dosiahnuť svoj cieľ. Niektoré spoločnosti zvažujú držať krok s dobou a sústreďujú sa na rozvoj svojich obchodných aktivít.

Tento rozvoj som sa rozhodla posúdiť na trhu Slovenskej republiky pre spoločnosť Rhenus Logistics, s.r.o., ktorá pôsobí na trhu s podobnými charakteristikami.

1.1 Vymedzenie problému

V súčasnosti sa podnikateľské prostredie neustále rozširuje, požiadavky zákazníkov rastú a nároky firiem na pracovníkov sa zvyšujú. Rastúca konkurencia na tunajšom trhu i v zahraničí predstavuje nátlak na spoločnosti držať krok s dobou a rozvíjať svoje obchodné aktivity nielen s úmyslom posilniť si postavenie na trhu, ale si ho predovšetkým udržať.

Podnik Rhenus Logistics, s.r.o. je dcérska spoločnosť jednej z najväčších logistických firiem v Európe, Rhenus Beteiligungen International GmbH. Tento podnik bol založený v roku 1991 v Trebatíciach, malej dedinke na západe Slovenska. Spoločnosť má vo svojom portfóliu širokú škálu služieb zahrňujúcu vnútroštátnu a medzinárodnú dopravu všetkými typmi vozidiel, leteckú i námornú dopravu, skladovanie, ale i služby s prídavnou hodnotou, ktorou je napríklad balenie a colné služby.

Vďaka priaznivým podmienkam v spoločnosti Rhenus Logistics, s.r.o., by podnik chcel rozšíriť svoje obchodné aktivity a preniknúť na trh s nebezpečnými látkami. Tento krok by mal predstavovať akvizíciu nových zákazníkov, zvýšenie tržieb a upevnenie si svojho postavenia na trhu. Avšak, pred vstupom na nový trh je potrebné, aby firma zanalyzovala jeho súčasnú situáciu, previedla ekonomické zhodnotenie spojené s daným rozvojom a identifikovala riziká.

1.2 Cieľ práce

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je predložiť návrh, založený na prevedených analýzach, pre rozvoj obchodných aktivít spoločnosti Rhenus Logistics, s.r.o., ktorého realizáciou podnik získa nových zákazníkov na trhu s nebezpečnými látkami.

Jednotlivé ciele práce

- **Analýza súčasného stavu firmy**
 - Analýza vonkajšieho prostredia
 - Analýza vnútorného prostredia
- **Vlastné návrhy**
 - Vymedzenie odporúčaní a zmien
 - Navrhnutie potenciálnych zákazníkov
 - Stanovenie nákladov rozvoja

- Ekonomické zhodnotenie investície
- Posúdenie rizík

1.3 Postupy a metodika

Diplomová práca sa skladá z troch hlavných častí: teoretická, analytická a vlastné návrhy. Prvá časť sa bude venovať teoretickým východiskám získaných z odbornej literatúry pre vysvetlenie základných pojmov týkajúcich sa danej problematiky. Tieto poznatky budú ďalej využité v nasledujúcej analytickej i návrhovej časti.

Druhá časť sa bude sústreďovať na predstavenie spoločnosti a poskytne prehľad o jej aktuálnom stave vďaka prevedeniu analýzy vnútorného prostredia. Situácia na trhu s nebezpečnými látkami bude posúdená v rámci analýzy vonkajšieho prostredia podniku.

Analýza vonkajšieho prostredia bude hodnotená za pomoci:

- PESTE analýzy
 - P – Politické faktory
 - E – Ekonomické faktory
 - S – spoločenské faktory
 - T – Technické faktory
 - E – Ekologické faktory
- Analýzy trhu
- Porterovho modelu piatich konkurenčných síl

Analýza interného prostredia v podniku Rhenus Logistics,s.r.o. bude prevedená prostredníctvom:

- Analýzy zdrojov
- Finančnej analýza firmy

Ako integrujúci článok medzi externými a internými vplyvmi bude vystupovať SWOT analýza, ktorá poukáže na silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby skúmanej firmy.

Týmto spôsobom prepojí analýzy v oboch prostrediach a poskytne podklady pre návrhovú časť tejto práce.

Tá bude zahrňovať opatrenia, zmeny a návrhy riešení pre rozvoj obchodných aktivít spoločnosti Rhenus Logistics, s.r.o.. Po zostavení konceptu bude zhodnotená ekonomická stránka projektu, spôsoby financovania investície a jej predpokladaná výnosnosť. Na záver bude analyzované očakávané riziko vyplývajúce z rozvoja obchodných aktivít daného podniku.

2 TEORETICKÉ VYCHODISKÁ PRÁCE

2.1 Strategický manažment

Riadenie podniku predstavuje postupy, metódy a technológie riadiacich prác, ktorá uľahčuje zhodnotenie znalostí, skúseností a užitočných návykov pre efektívne naplnenie manažérskych funkcií. Jadrom riadenia je rozhodovací proces, voľba variant a cesty riešenia možných prípadov. Úlohou vrcholového manažmentu je vytýčenie celkových strategických cieľov, určenie segmentov trhu, schvaľovanie finančnej politiky firmy a podobne. Môžeme teda usúdiť, že funkciou vrcholového manažmentu z celkového pohľadu je určitú firmu strategicky riadiť. (1)

Strategický manažment (Strategické riadenie firmy) môžeme charakterizovať ako proces tvorby a realizácie rozvojových zámerov dlhodobejšej povahy, ktoré majú zásadný vplyv na súlad medzi disponibilnými zdrojmi organizácie a vývojom vonkajšieho prostredia (trh, zákazníci, spoločnosť) k naplneniu očakávaní záujmových skupín. Strategické riadenie je jedným z najdôležitejších úloh manažmentu. Ide o riadiaci proces rozvíjania životaschopnej zhody medzi cieľmi a zdrojmi organizácie, no i tržnými príležitosťami. Jeho zámerom je vytvorenie a pretváranie obchodov a výrobkov firmy za účelom zabezpečovania nadobudnutia zisku a rastu. (2)

Pre udržanie prosperity podniku v tržných podmienkach s rastúcou konkurenciou sa odporúča podniku zamerať sa na nasledujúce odporúčané zásady: (3)

➤ Zásada riadenia pre konkurenčnú výhodu

Podniky sa snažia o realizáciu dodávok výrobkov alebo služieb s náležitým ziskom. Kľúčom k zisku je dosiahnuť konkurenčnej výhody, ktorá je založená na získavaní lepších výsledkov oproti konkurencii. Výkonnosť podniku musí byť lepšia oproti konkurenčným v troch oblastiach. V prvom rade, podnik musí vyrábať výrobky, ktoré vychádzajú z charakteristík trhu v súvislosti porozumenia svojich silných a slabých stránok. V druhom rade, je dôležitá úspešnosť fungovania podnikateľského systému alebo štruktúry, ktorá dá podniku možnosť prekonať konkurenciu vo výskume, výrobe a dodávaní výrobkov a služieb. V poslednom rade, manažment musí previesť tento

system v celom podniku za využitia riadení vzťahov vo vnútri podniku i pri kritických vonkajších okolnostiach s dodávateľmi, zákazníkmi a konkurenciou.

➤ **Zásada vnímania zmien ako príležitosti**

Spoločnosti by mali mať vytvorenú podnikovú kultúru, vďaka ktorej manažéri vnímajú zmeny ako príležitosti a sú schopní adaptovať podnikateľský systém v nových podmienkach prostredia trhu. Zmenu by mali vysvetľovať ako novú príležitosť.

➤ **Zásada riadenia prostredníctvom ľudských zdrojov**

Stanovenie a realizovanie vízie si vo firme vyžaduje prijímať, vychovávať a rozvíjať ľudské zdroje. Citlivé a zručné riadenie a rozvíjanie ľudí vyjadruje manažérske schopnosti, s ktorými manažéri rozvíjajú a riadia ľudský faktor podniku, lebo len vďaka jeho kvalite je spoločnosť schopná sa efektívne rozvíjať.

➤ **Zásada vytvorenia strategického riadenia organizácie**

Manažment podniku by sa mal sústreďovať na vytváranie modernej a inovujúcej sa organizácie. Podnik, ktorý sa zameriava na pochopenie svojho vonkajšieho prostredia a zmien, ktoré v ňom prebiehajú, má väčšiu šancu vnútorne sa prispôbiť alebo zmeniť, ako podnik, ktorý sa zaujíma iba o svoje interné základy z historického prostredia.

➤ **Zásada riadenia so smerom k flexibilitě**

V súčasnej dobe by nemala stratégia podniku odrážať iba zaužívané spôsoby z minulosti. Kľúčom k jej vytvoreniu je zameranie sa na vlastnú flexibilitu.

Na úrovni strategického riadenia (2) sú si novodobí vedúci pracovníci firiem vedomí, že vedomosti a intuícia nie sú dostatočné pre neustále sa meniace moderné prostredie a upriamujú sa k strategickému plánovaniu. Cieľom strategického plánovania je zabezpečiť pre podnik stratégiu. (4)

2.1.1 Stratégia podniku

Stratégia je zameraná na celkový rozvoj podniku (5), čo predstavuje zameranie a rozsah činností v dlhodobom časovom horizonte. Ideálne vytvára súlad medzi podnikovými zdrojmi a meniacim sa vonkajším prostredím. (trh a zákazníci). (6)

Medzi základné charakteristiky stratégie zahrňame (2):

- Rozhodnutia ovplyvňujú dlhodobý smer podniku
- Rozhodnutia sa snažia o dosiahnutie určitej výhody
- Rozhodnutia sa zaoberajú rozsahom dopadu aktivít organizácie
- Prispôsobuje sa aktivitám daného prostredia
- Vychádza zo zdrojov a kvalifikácií podniku za účelom tvorby príležitostí
- Môže vyžadovať zmenu hlavných zdrojov (6)

Prijatá stratégia sa odráža vo výbere cieľového trhu, spôsobe komunikácie so spotrebiteľmi i v stanovení ceny a voľbe distribúcie. (7)

Typy stratégie

Rozdelenie stratégií môže byť rôzne v závislosti na použitých kritériách. Z toho dôvodu je typológia strategických prístupov pestrá i rozsiahla. Medzi základné kritéria zahrňame hierarchickú postupnosť stratégií v rámci daného podniku: (8)

➤ **Stratégia podniku**

- Táto stratégia je zameraná na rozvoj organizácie ako celku, pričom hlavnou úlohou je vytvorenie tzv. portfólia aktivít v podnikovej oblasti pôsobenia. V záujme zachovávať synergický efekt, ktorý rozvíja podnik do viacerých oblastí podnikania pre rozloženie rizika vyplývajúceho z jeho činnosti.

➤ **Stratégia podnikateľskej jednotky**

- Daná stratégia vychádza zo skutočnosti, že je podniku vymedzený priestor pre pôsobenie aktivít podniku. Z toho dôvodu je jej úlohou hľadať spôsob zvládnutia súťaže s konkurenciou v danom priestore.

➤ **Funkčná Stratégia**

- Príslušná stratégia sa zmeriava na hľadanie cesty pri realizácii komplexnej stratégie podniku prostredníctvom zvolenej funkčnej oblasti ako napríklad nákup, výroba, marketing, predaj a podobne.

Stratégia rozvoja

Daný typ stratégie predstavuje stratégiu, ktorú použil Ansoff. (8) Pokiaľ je spoločnosť stotožnená so svojimi strategickými cieľmi je možné, aby v rámci svojej činnosti realizovala štyri typy rozvojových stratégií (5):

Tabuľka 1: Ansoffova matica štyroch stratégií

	<i>Súčasný produkt</i>	<i>Nový produkt</i>
<i>Súčasný trh</i>	Preniknutie na trh	Rozvoj produktu
<i>Nový trh</i>	Rozvoj trhu	Diverzifikácia

Zdroj: vlastné spracovanie na základe (8)

- **Preniknutie na trh**
 - Podnik sa zameria na zlepšenie svojej práce a súčasných činností na existujúcom trhu. Je realizovaná prostredníctvom marketingového programu.
- **Rozvoj trhu**
 - Podnik sa sústreďuje na vyhľadávanie nových segmentov trhu pre už existujúce produkty.
- **Rozvoj produktu**
 - Podnik vyvíja a prezentuje zákazníkom nové produkty.
- **Diverzifikácia**
 - Podnik ponúka nový produkt v novej oblasti.

Rozvoj aktivít podniku

Pre podnik sú rozhodujúce tie činnosti, ktoré smerujú k primárnemu dosiahnutiu hlavného cieľa podnikania, a to ku generovaniu zisku. Pre jeho dosiahnutie musí podnik urobiť viacero podporných aktivít. Aktivitu podniku môžeme rozdeliť podľa vzťahu k podniku a okoliu na (8):

- Externé – dodávky pre zákazníka, obchodné aktivity na získanie zákaziek a servisnej činnosti, jednanie so zákazníkmi a podobne
- Interné – príprava ponúk, výskum a vývoj, investičné a organizačné aktivity

Rozvojové aktivity by preto mali podporovať rast výkonnosti podniku vo finančnej aj nefinančnej perspektíve. (9) Je dôležité aktivity medzi sebou previazať a koordinovať ich činnosť prostredníctvom príslušných útvarov podniku. (8)

Investičná aktivita

Pod investičnou aktivitou rozumieme celú škálu koncepcií, ktoré sú primárne zamerané na získanie alebo zhodnotenie majetku. Tým môžeme chápať stavbu nového výrobného závodu až po nákup strojov alebo zariadení potrebných pre výrobnú alebo nevýrobnú aktivitu podniku. Cieľom takejto aktivity je dosiahnutie konkurenčnej výhody alebo zefektívnenie činnosti podniku. (10)

V tejto diplomovej práci bude strategický rozvoj podniku prevedený prostredníctvom rozvoja aktivít v oblasti obchodu.

2.2 Obchod

Existencia obchodu je v jeho opodstatnení ako medzičlánok medzi výrobou a následným nákupom zákazníkom. Obchod ako činnosť širšom slova zmysle zahŕňa v sebe služby, fyzický predaj, organizačné a informačné úlohy, úpravu veľkosti, no i dopravné úkony či osobné služby. (11)

2.2.1 Funkcie obchodu

Rozvoj obchodných činností a inštitúcií súvisí i so zvyšovaním náročnosti odberateľov. Na uspokojovanie potrieb zákazníkov sa nepozeraláme iba z pohľadu ceny. Je potrebné taktiež hodnotiť kvalitu produktov i služieb (potreba času na nákup, lákavosť obalu, prostredie pri nákup a podobne) súvisiace s obchodom. Na kvalite a výkone týchto ťažko kvalifikovateľných aspektov, tak ako i úspornosti obchodnej činnosti závisí úspech obchodu. Tieto požiadavky na obchod objektívne hodnotíme v rámci funkcií obchodu (12):

1. Premena výrobného sortimentu od dodávateľa na sortiment obchodný, určený pre odberateľa – v závislosti na jeho potrebách a nákupných zvyklostiam.

2. Premena rozdielov medzi miestom výroby a miestom predaja – prostredníctvom obchodu sa realizuje predaj alebo dodanie zboží na potrebnom mieste.
3. Prekonanie rozdielov medzi výrobou a časom nákupu zboží – vďaka obchodu je zaistená pohotovosť predaja alebo dodávky využívajúc zásoby.
4. Zaisťovanie množstva a kvality predaného zboží – sústreďme sa na výber správneho dodávateľa, rýchlosť vyriadenia reklamácií či výmena dodávateľa
5. Iniciatívne ovplyvňovanie výroby (sortiment, čas, miesto, množstvo) a dopytu (marketing)
6. Zaisťovanie racionálnych zásobovacích ciest – znížením predajnej ceny vzťahujúcej sa ku logistike
7. Zaisťovanie včasnej platby dodávateľom – poukazujúc na zadlženosť obchodných i výrobných organizácií

Podľa charakteru obchodu a účastníkov trhu obchodu je možné ho rozdeliť na (12):

➤ Business to customer (B2C)

- Pod tento termín spadá obchod so spotrebnými výrobkami Zastrešuje súbor výrobkov, ktoré sú určené pre konečného spotrebiteľa. Zákazníci pre spoločnosť predstavujú samotní občania. Do tejto kategórie zahŕňame výrobky ako napríklad oblečenie, autá, produkty pre domácnosť a voľný čas. Taktiež tu spadajú i nákupy pohonných hmôt podnikateľských subjektov, malých remeselníkov, stredných a veľkých firiem.

➤ Business to business (B2B)

- V jednoduchosti si môžeme týmto pojmom predstaviť obchod s produktmi pre využitie ďalšieho podnikania. Tento druh obchodu je využívaný obchodnými firmami a taktiež výrobnými podnikmi.

2.2.2 Obchod na trhu B2B

B2B trh sa skladá zo všetkých spoločností, ktoré ponúkajú ako produkty tak i služby, ktoré sú následne využívané ku tvorbe výrobku alebo služby, ktoré sú ďalej predávané, prenajímané alebo dodávané iným firmám. V zásade u obchodných transakcií

pri predaji produktov či služieb sa podniky stretnú s väčšími peňažnými množstvami. (13)

Zákazníkov na trhu B2B môžeme rozčleniť do troch kategórie (14):

- Vládne organizácie
- Podnikateľské a obchodné spoločnosti
- Súkromné neziskové firmy

Medzi hlavné odvetvia, ktoré využívajú tento trh pre svoju obchodnú činnosť sú priemysel, výroba, doprava a financie. (13)

Do obchodných činností v prípade B2B trhov sú v najširšom slova zmysle zaradené práve i služby, ktoré predstavujú akúkoľvek činnosť, za ktorú je podnik schopný utržiť peniaze. (15)

Obchod so službami

Obchod so službami má trendový charakter v súčasnom obchode svete. (16) Zo štatistických údajov vyplýva, že služby spadajú do terciárneho sektoru národného hospodárstva. (17) Podľa Svetovej obchodnej organizácie (WTO) je obchod s komerčnými¹ službami rozdelený na tri základné skupiny (16):

- Obchod s dopravnými službami
- Obchod so službami cestovného ruchu
- Obchod s ostatnými službami

Dominantná zložka obchodu so službami sú práve dopravné služby. Základnou vývojovou tendenciou tohto oboru je posun od štandardnej dopravy ku logistickým operáciám. Ich pôvod pramení z obdobia vojen, no v dnešnej dobe môžeme definovať logistickú operáciu ako postup dodania zboží z jedného miesta do druhého bezpečne, ekonomicky a v požadovanom čase prospešnom pre predávajúceho i kupujúceho. (16)

Pre existenciu a rozvoj každej aktivity v podniku, a to nielen v obchode, sú veľmi dôležité vplyvy, ktoré na podnik a jeho činnosť pôsobia. (18)

¹ So službami sa stretávame vo verejnom sektore (poskytovateľom služieb je štát ako v prípade sociálnej starostlivosti) a komerčnom sektore (poskytovateľom je súkromný sektor, podniky). (16)

2.3 Strategická analýza podniku a jeho prostredia

Situačnú analýzu zo strategického pohľadu je možné chápať ako komplexný súhrnný prístup k upevneniu kľúčových faktorov pôsobiacich na aktivity podniku vo vzájomných súvislostiach, ktorých výsledky sú podkladom pre tvorbu návrhov stratégie budúceho chovania spoločnosti. Z toho dôvodu je dôležité, aby táto analýza pri svojom prevedení zahrňovala všetky podstatné informácie ovplyvňujúce činnosť podniku. (1)

Podnik je behom svojho pôsobenia ovplyvňovaný rôznymi faktormi, ktoré pôsobia nielen na podnik, ale i nach ich vzťahy s cieľovým trhom. (19) Analýzu podniku je možné previesť na základe týchto faktorov z troch hľadísk. Jedná sa o externé podnety z vonkajšieho prostredia, interné faktory z vnútorného okolia a taktiež vplyvy z oboru, v ktorom daná firma podniká. (20)

2.4 Analýza vonkajšieho prostredia

Analýza externého prostredia dáva význam vonkajším faktorom, ktoré pomerne v silnej miere ovplyvňujú výkonnosť spoločností, čím sa podieľajú na ich úspechu. (21)

2.4.1 PESTE analýza

PESTE analýza (niekedy taktiež nazývaná i STEPE analýza) sa používa na skúmanie a analýzu vonkajšieho prostredia. K tomu sa viaže i nasledujúce delenie (22):

- P – Politické a právne prostredie
- E – Ekonomické prostredie
- S – Sociálne prostredie
- T – Technické a technologické prostredí
- E – Ekologické prostredí

Politické a právne prostredie

Je tvorené mnohými faktormi, ktoré poukazujú na smer rozvoja spoločnosti, vytvárajú politický a právny rámec pre jej vývoj. Politické a právne prostredie vytvára predovšetkým vláda, ktorá vymedzuje pravidlá hry (pravidlá hospodárskej súťaže, medzinárodnej spolupráce a zahraničného obchodu, ochrany trhu a spotrebiteľov

a podobne), zostavuje zákony a vynucuje ich dodržiavanie. Toto prostredie kladie na manažérov vysoké nároky z hľadiska požiadaviek na znalosti vyhlášok, smerníc a zákonov na ich použitie v riadení podniku. Pri ich nerešpektovaní a porušovaní trpia manažéri i celý podnik.

Ekonomické prostredie

Toto prostredie vzájomne prepojuje makroekonomické a mikroekonomické prostredie. Pôsobí na vývoj i štruktúru národného hospodárstva. Na rozhodovanie manažérov a organizácie pôsobí prostredníctvom monetárnej a fiškálnej politiky. Ako významný faktor ekonomického prostredia môžeme označiť vývoj hrubého domáceho produktu (HDP), infláciu, úroveň a diferenciáciu miezd či rentabilitu odvetvia.

Sociálne prostredie

Toto prostredie zahŕňa sociálne, demografické a kultúrne faktory, ktoré sú v úzkom vzťahu k životnej úrovni spoločnosti. Z pohľadu vedenia manažmentu i celého podniku sú dôležité faktory najmä počet, vek, vzdelanie, sociálna štruktúra obyvateľstva, rozmiestnenie a migrácie pracovných síl, zvyklosti alebo preferencie rôznych kategórií obyvateľstva. Tieto faktory značne ovplyvňujú podnik pri rozhodovaní čo a pre koho vyrábať.

Technické a technologické prostredie

Rozvoj techniky a technológie výrazne pôsobí na ľudí i spoločnosti. Vyžaduje, aby manažéri a vlastníci firiem neustále tento rozvoj sledovali, modernizovali výrobu a služby čím si vytvoria predpoklady pre dlhodobú životnosť a existenciu podniku. Technický a technologický rozvoj úzko súvisí s produktivitou práce, s nákladmi a kvalitou výrobkov a poskytovaných služieb. Pokrok v technickom rozvoji skracuje vo veľa prípadoch čas výrobného procesu, čas vybavenia objednávky a splňuje požiadavky zákazníka. Faktor času sa tak stáva rozhodujúcim faktorom vzhľadom na konkurenciu. Spoločnosti sú nútené investovať stále väčší objem finančných prostriedkov do výskumu a vývoja i do výrobných a informačných technológií v záujem zlepšenia podmienok pre lepšie využívanie schopností a znalostí svojich zamestnancov.

Ekologické prostredie

Zahrňuje faktory, ktoré nadobúdajú význam v súvislosti s nutnosťou tvorby a ochrany trvale udržateľného rozvoja životného prostredia. Náklady na ochranu prírody, ovzdušia, vody a pôdy neustále rastú. Životné prostredie je častejšie pod dohľadom štátnych orgánov, rôznych hnutí i verejnej mienky. Štát vydáva zákony na ochranu životného prostredia a vo veľa prípadoch komplikuje podnikom podmienky súťaže. V opačnom prípade vytvára príležitosti pre spoločnosti, ktoré sa už rozhodli alebo sú v procese rozhodovania podnikat' v odvetví v úzkom vzťahu s ochranou životného prostredia. (22)

2.4.2 Analýza trhu

Trh je miesto, na ktorom podnik vykonáva svoju podnikateľskú činnosť. Pod trhom si môžeme predstaviť celkovú hodnotu alebo objem produktov a služieb poskytovaných k uspokojení zákazníkových potrieb. Veľakrát dochádza k nesprávnemu určeniu trhu, pri ktorom sa naň pozeráme príliš zoširoka a sústreďujeme sa na nadbytočné informácie, z ktorých vyplývajú nesplniteľné ciele. Taktiež sa naň môžeme zamerať príliš úzko, kedy nám podstatné informácie unikajú. Obe situácie môžu spôsobiť nemalé problémy.(23)

V tejto analýze venujeme pozornosť:

- Vymedzeniu trhu
- Veľkosti trhu
- Ziskovosti trhu
- Trendu

Segmentácia trhu

Segmentácia trhu predstavuje identifikovanie a vyprofilovanie potenciálnych skupín kupujúcich. Trhový segment v podmienkach spotrebiteľského trhu (B2C) môžeme vymedziť akú skupinu zákazníkov, ktorá má spoločné potreby. Z tradičných pohľadov môžeme využiť geografickú, demografickú, psychografickú i behaviorálnu segmentáciu. Avšak v prípade B2B trhov sa segmentácia špecifikuje predovšetkým na

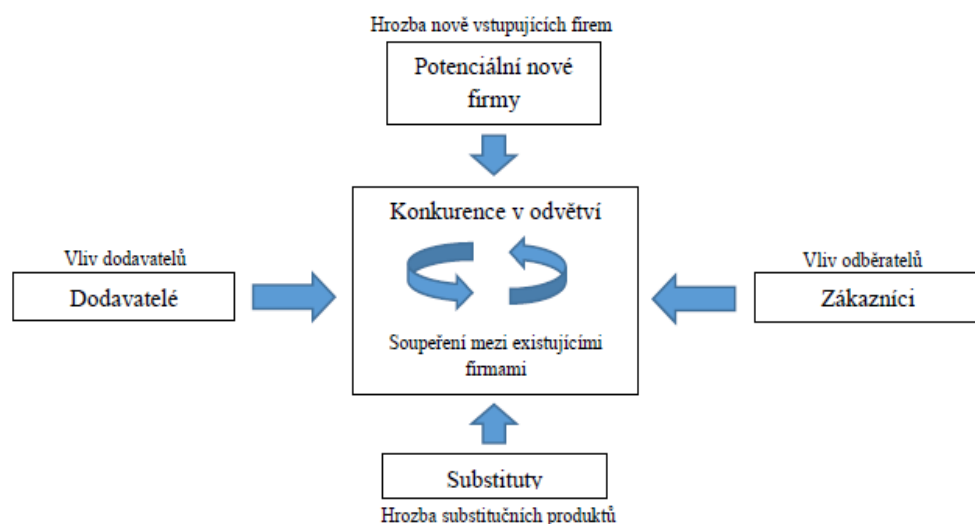
demografiu, prevádzkové premenné, prístup k nákupu, situačné faktory a osobné charakteristiky. (21)

2.4.3 Porterov model piatich konkurenčných síl

Porterov model sa často používa ako nástroj pre analýzu vonkajšieho (odborového) prostredia. Je založený na predpoklade, že strategické postavenie firmy je stanovené na základe pôsobenia piatich základných faktorov. Ich konkurenčné správanie vychádza z trhových okolností. Na báze tejto metodiky závisí úroveň konkurencie na piatich základných konkurenčných silách. Ich vplyvy sa od seba odlišujú podľa odvetví, ale ich súhrnné pôsobenie určuje veľkosť potenciálnych finálnych ziskov. Zámerom firmy je teda nájsť také postavenie, kde podnik dokáže najlepšie čeliť konkurencii, či prípadne obrátiť jej pôsobenie vo svoj prospech. (24)

Základných 5 konkurenčných síl predstavuje:

- Hrozba vstupov nových konkurentov do odvetvia
- Vyjednávacía sila dodávateľov
- Vyjednávacía sila kupujúcich
- Hrozba substitútov produktov
- Intenzita konkurenčného boja vnútri odvetvia



Obrázok 1: Porterov model piatich konkurenčných síl

Zdroj: (25)

Vyjednávacia sila kupujúcich

Obece referuje ku zákazníkovi, ktorý má voči svojmu dodávateľovi silné postavenie za podmienok, že (24):

- zákazník je veľký (prípadne významný)
- zákazník má možnosť ľahko prejsť ku konkurencii (nízke náklady prestupu)
- zákazník je citlivý na zmeny v cenách
- zákazník disponuje potrebnými trhovými informáciami
- zákazník je tlačенý k minimalizácii svojich nákladov
- sú ľahko dostupné substitúty

Vyjednávacia sila dodávateľov

Dodávatelia môžu mať vysokú vyjednávaciu silu za predpokladu, že (24):

- dodávateľ je na trhu veľký (prípadne významný)
- nakupujúci podnik nepredstavuje pre dodávateľa dôležitého zákazníka
- tovar je na trhu vysoko diferencovaný
- zákazník nedisponuje potrebnými trhovými informáciami
- neexistujú primerané substitúty
- zákazník nie je citlivý na zmeny v cenách (nízka pružnosť dopytu)

Hrozba vstupu nových konkurentov

Daná hrozba môže byť znížená v nasledujúcich situáciách (26):

- fixné náklady vstupu do odvetvia sú priveľmi vysoké
- príslušné odvetvie má charakter prirodzeného monopolu
- začínajúci podnik s malým objemom výroby má vysoké náklady na výrobu v porovnaní s už existujúcimi (väčšími) konkurentmi
- existujúce firmy majú značné nákladové výhody vďaka dlhodobým skúsenostiam a know-how

- produkty sú vysoko diferencované
- napojenie sa na existujúce distribučné kanály je príliš ťažké
- odvetvie má vysoký stupeň regulácie

Hrozba substitútov

Táto hrozba môže byť znížená ak k danému výrobku neexistujú blízke substitúty (27):

- podniky ponúkajúce substitútmi vyrábajú s vyššími nákladmi
- podniky ponúkajúce substitúty značne nezvyšujú ponuku
- náklady prístupu na spotrebu substitútov sú vysoké
- cena výrobku, ktorý by mohol byť nahradený substitútmi, je pre spotrebiteľa výhodná

Konkurenčné prostredie

Súťaživosť firiem pôsobiach na danom trhu môže byť vysoká vtedy, ak (27):

- ide o veľmi málo rastúci trh (firmy sa usilujú o udržanie svojej pozície)
- ide o nové (v budúcnosti výnosné) sektory
- pôsobí v odvetví veľký počet konkurentov
- vysoké fixné náklady nútia konkurentov maximálne využívať svoje výrobné kapacity
- ziskovosť odvetvia je veľmi nízka (snaha o prežitie)
- výrobky ponúkané inými konkurentmi sú málo diferencované
- bariéry možného odchodu z odvetvia sú vysoké

2.5 Analýza vnútorného prostredia

Analýza vnútorného prostredia je prínosná z hľadiska systematického vyhodnotenia kľúčových interných faktorov podniku. Je nápomocná pri identifikácii prípadných nedostatkov, ktoré by mohli ohroziť schopnosť firmy, poskytovať hodnoty zákazníkom čím by znižovali výkon podniku. (21)

2.5.1 Vízia podniku

Podniková vízia označuje formuláciu perspektívnej orientácie a hlavných cieľov podniku v dlhodobom časovom horizonte. Vízia načrtáva najvšeobecnejšiu predstavu o vývoji a postavení podniku v budúcnosti. (8) Vízia musí byť viditeľná svojou snahou mobilizovať, integrovať a inšpirovať záujmy a sily najširšieho kruhu pracovníkov organizácie.

Pri zamýšľaní nad vývojom podnikateľského prostredia by kvalitná vízia mala odpoved' napríklad na otázky:

- Čo podnik robí? Kde sa nachádza? Prečo to robí?
- Kam chce podnik ísť a prečo?
- Ako sa tam podnik dostane?
- Akú máme šancu na trhu? (28)

Výsledkom vízie je prít'azlivý obraz budúcnosti firmy, ktorý však rešpektuje reálne možnosti spoločnosti, kam až sa podnik môže rozvinúť. Z toho vyplýva, že dobre formulovaná vízia je komplexnou cieľovou predstavou, ktorá má realistický základ a zároveň predstavuje atraktívnu výzvu. (8)

2.5.2 Poslanie podniku

Poslanie firmy vyjadruje želanie vedenia podniku, ako by mal byť verejnosťou chápaný, čím sa odôvodňuje aj zmysel existencie firmy. (28) Týmto spôsobom špecifikuje súčasný i budúci predmet podnikania i typ spoločnosti o akú sa podnik usiluje byť.

Širšie vymedzenie poslania vytvára priestor pre aktivitu organizácie a možnosť pôsobnosti vo viacerých odvetviach národného hospodárstva (napr.: doprava). Týmto spôsobom poukazuje na svoju flexibilitu vďaka využitiu rozličnej technológie na rôznych trhoch, čím si vytvára dobrú povest' o svojich schopnostiach. V užšom slova zmysle dáva jasnejšiu predstavu o poskytujúcich výrobkoch alebo službách, využívaných technológiách či trhoch, na ktorých pôsobí (napr.: cestná doprava). (8)

Ak je podnik orientovaný na zákazníkov, daný záujem by mal byť zreteľný aj z formulácie poslania organizácie. Spoločnosť tak vyjadruje, ako by si želala, aby ju zákazníci vnímali. (28)

Poslanie a vízia spoločnosti popisujú predstavu o tom, aká by mala byť budúcnosť organizácie a definujú základné hodnoty, ktorých by sa firma mala držať. Nehovoria však nič o ceste ktorá bude viesť k dosiahnutiu želanej budúcnosti. Na overenie výsledku našich krokov používame ciele organizácie. (29)

2.5.3 Ciele podniku

Hlavný cieľ pre podnikanie je dosiahnutie zisku a zvýšenie hodnoty podniku. Cesty k naplneniu tohto cieľa môžu byť odlišné a závisia na objektívnych a subjektívnych faktoroch, ako napríklad znižovanie nákladov, využívanie moderných technológií a špičkovej techniky, zvyšovanie cien v závislosti na makroekonomických vplyvoch, zlepšovanie organizácie práce alebo konkurenčný boj.(3)

V rámci strategického významu musia byť ciele označené SMART, čo znamená že si musia zachovať nasledujúce charakteristiky:

- S – specific = špecifické (konkrétne)
- M – measurable = merateľné (počet zákazníkov)
- A – agreed = akceptovateľné (v súlade s cieľmi podniku)
- R – realistic = reálne (možnosti podniku)
- T – trackable = termínované (reálny termín splnenia) (5)

Podnikové ciele charakterizujú to, čoho chce podnik dosiahnuť, dávajú zmysel stanovenému poslaniu a sú pomocníkom pri formulácii stratégie. (17)

2.5.4 Marketingový mix na B2B trhoch

Orientácia na zákazníka a cieľový trh znamená znalosť všetkých charakteristík, ktoré firme umožňujú vyvíjať, vyrábať a ponúkať výrobky a služby za vhodné ceny, na očakávanom mieste za podmienky, že sa o nich potenciálny spotrebiteľ dozvedia. (31)

Tieto podmienky spoločne tvoria marketingový mix 4P, ktorý sa však na trhu B2B mierne líši od klasického B2C. (13)

➤ Product = Produkt

Charakteristiky výrobku sa odvíjajú do veľkej miery od zákazníka, ktorým je na B2B trhoch štát, priemysel alebo podnik. Veľkú úlohu teda hrá záruka, kvalita, dodacie podmienky a podobne. (32)

➤ Price = Cena

Do popredia opäť prichádza zákazník a trh, na ktorom pôsobí. Môžeme hovoriť o tom, že cena je funkciou dopytu (nepriamo úmerne) a je stanovená tržne. Na trhu, kde zákazníkom je štát býva cena určená za použitia verejnej súťaže, kde je limit označovaný ako cenový strop. (31)

➤ Place = Miesto

Miesto je dôležitým faktorom, a to predovšetkým na trhoch B2B. Závisí od výrobcu, ktorý si určuje spôsob distribúcie. Na trhoch B2B sa väčšinou používa priama distribúcia s jedným stupňom. Priemyselný charakter produktu určuje dĺžku cesty od výrobcu ku zákazníkovi.

➤ Promotion = Komunikácia

Ide o jednosmerný tok informácií od podniku ku zákazníkovi. Avšak, na to aby bola komunikácia efektívna je potrebná i spätná väzba, aby firma mohla flexibilne uspokojiť potreby svojich zákazníkov. (13)

Marketingová komunikácia na B2B trhoch

Marketingová komunikácia predstavuje komunikačný proces, pod čím chápeme prenos správy od zasielateľa ku prijímateľovi. Tento postup sa odohráva medzi predávajúcim a kupujúcim, podnikom a jeho potenciálnymi i stávajúcimi zákazníkmi, no i medzi spoločnosťou a jej záujmovými skupinami. (31)



Obrázok 2: Marketingové nástroje komunikácie na B2B trhoch

Zdroj: vlastné spracovanie na základe (14)

Podľa obrázku môže vidieť faktory, na ktorých si zakladá podniková komunikácia. Každá spoločnosť si na báze komunikačného mixu volí i príslušnú stratégiu, ktorá popisuje, akým spôsobom dosiahne podnik svoj cieľ v komunikácií so zákazníkmi. (14) Táto stratégia taktiež hlavne smeruje na voľbu vhodných prostriedkov v kontakte s trhom. (32)

Komunikačné stratégie

Vďaka stratégií PUSH výrobca využíva svoju obchodnú silu a prostredníctvom svojich medzičlánok propaguje svoje výrobky. (13) Hlavným cieľom je podpora výrobku prostredníctvom komunikácie na jeho ceste k zákazníkovi na konci distribučného reťazca. (31) Je dôležité si uvedomiť, aký je správny na spôsob propagácie daného výrobku tomu článku, s ktorým práve obchoduje. (31)

Stratégia PULL je finančne náročná z pohľadu využívania reklamy a propagácie. Zákazníci na jej základe budú motivovaní dopytovať daný výrobok, ktorý následne vytvorí tlak na prevedenie distribúcie. U veľa podnikov sa využíva kombinácia oboch stratégií. (32)

Analýzu zdrojov je možné použiť ako nástroj na pozorovanie strategickej spôsobilosti podniku. Snaží sa určiť silu zdrojovej základne spoločnosti upriamením pozornosti na kvantitu dostupných zdrojov, povahu skúmaných zdrojov, mieru unikátnosti zdrojov no i na náročnosť ich napodobenia. Dané zdroje bývajú roztriedené do nasledujúcich štyroch skupín: (33)

➤ **Fyzické zdroje**

Fyzické zdroje podniku zahŕňajú zoznam strojov a produkčnej kapacity. Súčasne pri ich skúmaní sa zaoberáme i otázkou stavu, veku, spôsobilosti a umiestnenia týchto zdrojov, ktorá určuje ich použiteľnosť v rámci zvýhodnenia konkurenčného postavenia.

➤ **Ľudské zdroje**

Skúmaním ľudských zdrojov cieľme na mnoho aspektov. Medzi ne zaraďujeme napríklad kvalifikáciu a ich úroveň v rámci organizácie. Naša pozornosť by sa popritom mala upírať na adaptabilitu daných zdrojov.

➤ **Finančné zdroje**

Finančné zdroje nás informujú o spôsobe využitia financií, zriaďovaní kapitálu, narábaní s hotovostnou formou peňazí, kontrolnej činnosti dlžníkov a veriteľov a podobne.

➤ **Nehmotné zdroje**

Veľmi dôležitú súčasť spoločnosti predstavuje analýza nehmotných zdrojov, ktorá však často býva odsúvaná na druhú koľaj. Pritom tieto zdroje majú významnú váhu pri realizácii obchodu, vďaka pridávaniu na hodnotu produktu či služby (napr.: povest spoločnosti). (33)

2.5.5 Finančná analýza podniku

Finančná analýza predstavuje systematický rozbor získaných údajov, ktoré sú zahrnuté vo výkazoch z účtovníctva firmy. Táto analýza v sebe zahŕňa hodnotenie minulosti, súčasnosti a predpovedá budúce finančné podmienky podniku. (34)

Spoločnosti by mali finančnú analýzu prevádzať pravidelne ako súčasť systematického riadenia a tiež spätnú väzbu. Tento typ analýzy dokáže predísť alebo odhaliť prípadné

problémy. Tie môžu byť taktiež odhalené bankovými inštitúciami, dodávateľmi alebo odberateľmi vychádzajúc z výkazov účtovníctva spoločnosti. Vďaka účtovej transparentnosti a verejnej dostupnosti majú subjekty do nich prístup a môžu firmu podrobiť analýze. Jej výsledok teda môže ovplyvniť atraktivitu a konkurencieschopnosť podniku na trhu.

Hlavným účelom finančnej analýzy je pripraviť podklady pre kvalitné rozhodovanie o fungovaní spoločnosti. Ku základným cieľom finančného riadenia patrí predovšetkým dosiahnutie finančnej stability. Stretom záujmov sa podnikové financie stávajú kľúčovými nielen v strategickom riadení finančného manažmentu, ale i v prípade zhodnotenia vhodného obchodného partnera. (33)

Pomerové ukazovatele

Pomerové ukazovatele sú najbežnejšie používaným rozborovým postupom k účtovým výkazom z hľadiska využiteľnosti i úrovni analýz. Dôvodom je fakt, že analýza pomerovými ukazovateľmi využíva verejne dostupné informácie, je časovo nenáročná a poskytuje pomoc pri hľadaní príčin hlbších podnikových problémov. Pomerové ukazovatele sa vypočítajú ako pomer jednej alebo niekoľko účtovných položiek z výkazov ku inej položke alebo ku skupine. (34)

Ukazovatele rentability

Ukazovatele rentability (výnosnosti) merajú konečný efekt dosiahnutý podnikateľskou činnosťou k určitému procesu, a to buď k celkovým aktívam (majetku) kapitálu (vlastný kapitál) alebo k tržbám. (35)

➤ Rentabilita aktív (ROA)

- $ROA = \text{Zisk pred úrokom a zdanením (EBIT)} / \text{Celkové aktíva}$
- Vyjadruje návratnosť vloženého kapitálu vo forme aktív.

➤ Rentabilita vlastného kapitálu (ROE)

- $ROE = \text{Zisk po zdanení (EAT)} / \text{Vlastný kapitál}$
- Meria výnosnosti vlastného kapitálu; Koľko zisku pripadá na 1 Kč vlastného kapitálu.

➤ Rentabilita tržieb (ROS)

- $ROS = \frac{\text{Zisk pred úrokom a zdanením (EBIT)}}{\text{Tržby z predaja vlastných výrobkov a služieb} + \text{Tržby z predaja zboží}}$
- Označuje koľko čistého zisku pripadá na jednu korunu tržieb.

➤ Rentabilita investícií (ROI)

- $ROI = \frac{\text{Zisk pred úrokom a zdanením (EBIT)}}{\text{Celkové aktíva} - \text{Krátkodobé cudzie zdroje}}$
- Využíva sa na meranie efektívnosti (návratnosti) investícií (36)

Ukazovatele likvidity (platobnej schopnosti)

Tieto ukazovatele vyjadrujú rýchlosť, akou sú podniky schopné premeniť svoje aktíva na peniaze a tiež možnosť podniku včas platiť svoje záväzky. Tieto ukazovatele nás informujú o stupni platobnej schopnosti podniku. (37)

➤ Bežná likvidita

- $\text{Bežná likvidita} = \frac{\text{Obežné aktíva}}{\text{Krátkodobé záväzky}}$
- Hodnota tohto ukazovateľa by sa mala pohybovať v hodnotách od 1,8 do 2,5. Čím vyššia je hodnota ukazovateľa, tým menšie je riziko platobnej neschopnosti.

➤ Pohotovú likviditu

- $\text{Pohotovú likviditu} = \frac{\text{Obežné aktíva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé záväzky}}$
- Hodnota tohto ukazovateľa by mala byť od 1 až do 1,5. Je tu dvojitý pohľad na vyššiu hodnotu, ktorá je priaznivá pre veriteľa, ale z pohľadu manažmentu sa jedná o malú výnosnosť podnikania. Z toho dôvodu je nutné stanoviť optimálnu štruktúru obežných aktív a zohľadniť výšku zásob.

➤ Okamžitá likvidita

- $\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Finančný majetok}}{\text{Krátkodobé záväzky}}$
- Odporúčaná hodnota je od 0,2 do 0,5. (37)

Ukazovatele zadlženosti

U ukazovateľov zadlženosti sa pokúšame zistiť úverové zaťaženie firmy, ktoré vychádza z pomeru cudzích a vlastných zdrojov. Úverové zaťaženie je do istej miery pre podnik prospešné, avšak môže so sebou priniesť i vysoké finančné náklady. (38)

➤ Miera celkovej zadlženosti

- $\text{Miera celkovej zadlženosti} = (\text{Cudzie zdroje} / \text{Celkové aktíva}) * 100$
- Charakterizuje finančnú úroveň firmy a udáva mieru firemného majetku krytého cudzími zdrojmi. Vyššie hodnoty sú nepriaznivé pre veriteľa, napr.: bankovú inštitúciu.

➤ Koeficient samofinancovania

- $\text{Koeficient samofinancovania} = (\text{Vlastný kapitál} / \text{Celková aktíva}) * 100$
- Predstavuje opak ku predchádzajúcemu ukazovateli a udáva mieru, do ktorej je firma schopná kryť svoje potreby z vlastných zdrojov. Referujeme ku nemu pri zohľadňovaní finančnej stability a samostatnosti firmy.

➤ Úrokové krytie

- $\text{Úrokové krytie} = (\text{Zisk pred úrokom a zdanením (EBIT)} / \text{Celkový nákladový úrok}) * 100$

➤ Úrokové zaťaženie

- $\text{Úrokové zaťaženie} = (\text{Nákladové úroky} / (\text{Zisk} + \text{Nákladové úroky})) * 100$
- Vyjadruje koľko % z nášho zisku je použitého na platenie úrokov. Daný ukazovateľ, by nemal prejsť úroveň 40%.

➤ Finančná páka

- $\text{Finančná páka} = \text{Celkové aktíva} / \text{Vlastný kapitál}$
- Je potrebné zachovávať rovnováhu medzi plusmi a mínusmi spojenými s dlhodobým financovaním cudzími zdrojmi. (39)

Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity slúžia k riadeniu aktív a k zisteniu či manažment podniku efektívne využíva svoj majetok. (17)

- Obrat aktív
 - $\text{Obrat aktív} = \text{Tržby} / \text{Aktíva}$
 - Meria efektívnosť využívania celkových aktív.
- Obrat zásob
 - $\text{Obrat zásob} = \text{Tržby} / \text{Zásoby}$
 - Udáva koľkokrát je položka zásob v priebehu roka predaná a opätovne naskladnená.
- Doba obratu zásob
 - $\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby} / 360)$
 - Vyjadruje priemerný počet dní, počas ktorých sú zásoby v podniku do doby ich predaja.
- Doba splatnosti pohľadávok
 - $\text{Doba splatnosti pohľadávok} = \text{Pohľadávky} / (\text{Tržby} / 360)$
 - Meria počet dní, za ktoré budú jeho pohľadávky uhradené.
- Doba splatnosti krátkodobých záväzkov
 - $\text{Doba splatnosti krátkodobých záväzkov} = \text{Krátkodobé záväzky} / (\text{Tržby} / 360)$
 - Udáva počet dní, počas ktorých zostávajú záväzky neuhradené. (40)

2.5.6 SWOT analýza

Názov SWOT analýzy je odvodený od prvých písmen názvu:

- **S** = Strengths = Silné stránky (Rozvíjanie predností firmy a získanie výhod)
- **W** = Weaknesses = Slabé stránky (Snaha o ich odstránenie alebo elimináciu)
- **O** = Opportunities = Príležitosti (Možnosť posilniť pozície a zvýšenie konkurencieschopnosti)
- **T** = Threats = Hrozby (Snaha sa im vyhýbať alebo minimalizovať škody)

Cieľom SWOT analýzy je identifikovať, do akej miery je súčasná stratégia firmy a jej špecifické silné a slabé miesta relevantné a schopné sa vyrovnávať so zmenami, ktoré nastávajú v prostredí. (23)

SWOT býva nazývaná aj analýza silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Je zostavená z dvoch analýz, a to analýza SW a analýza OT. Analýza OT – príležitosti a hrozby, vychádza z vonkajšieho prostredia firmy. Zahŕňa nielen makroekonomické prostredie (ekonomické, technologické, politické atď.) alebo i mikroekonomické prostredie (zákazníci, dodávatelia, konkurencia a podobne). Analýza SW sa týka vnútorného prostredia firmy (ciele zdroje, systémy, kvalita manažmentu atď.) (1)



Obrázok 3: SWOT matica

(Zdroj: 41)

Pre porovnanie faktorov externého i interného prostredia SWOT analýzy môžeme využiť 4 skupiny stratégií:

1. **Stratégia MAXI – MAXI (SO)** - využíva silné stránky podniku ku zhodnoteniu príležitostí nachádzajúcich sa vo vonkajšom prostredí.
2. **Stratégia MINI – MAXI (WO)** – zaoberá sa využitím príležitostí a výhod z vonkajšieho prostredia na minimalizáciu slabých stránok podniku

3. **Stratégia MAXI – MINI (ST)** – používa silné stránky k minimalizácii hrozieb vyplývajúcich z vonkajšieho prostredia.
4. **Stratégia MINI- MINI (WT)** –minimalizuje slabé stránky firmy a sa pokúša o vyhnutie sa hrozbám pôsobiacich z vonkajšieho okolia. (42)

Tabuľka 2: Matica SWOT stratégií

	Silné stránky	Slabé stránky
Príležitosti	SO MAXI-MAXI	WO MAXI-MINI
Hrozby	ST MINI-MAXI	WT MINI-MINI

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe (42))

Po dokončení tejto analýzy sú manažéri schopní posúdiť súčasnú situáciu firmy a urobiť rozhodnutia a zmeny, ktoré firmu lepšie pripraví na budúcnosť. (42)

2.6 Zdroje financovania investície

Rozvoj obchodných činností je spojený s určitou investíciou. Rozličné investície vyžadujú rozdielne financovanie. U niektorých lacnejších postačia ku pokrytiu nákladov iba vlastné dostupné prostriedky, keď tak krátkodobý bankový úver. Ak sa ale jedná o väčšiu investíciu, ide i o väčšie nároky na zdroje jej financovania. Rozdelenie zdrojov financovania môže byť rôzne. (43) V tejto práci budú klasifikované podľa pôvodu zdrojov.

2.6.1 Interné zdroje

Interné (vlastné) zdroje predstavujú rozhodujúci zdroj financovania projektu. Tieto zdroje firmy sú dostupné z vlastnej činnosti podniku. V tejto skupiny zahrňame odpisy, nerozdelený zisk, rezervný fond a emisie akcií. (27)

Zisk

Prezentuje najdôležitejší zdroj financovania v každej spoločnosti. Je výsledkom činnosti podniku a vyjadruje mieru efektívnosti vynaloženej práce, mieru účelovosti výroby a mieru využitia investovaného kapitálu. Celkový zisk nebýva vynaložený na interné financovanie, iba vopred určená časť na samofinancovanie. Výhodou tejto

formy financovania je zvyšovanie vlastnej kapitálovej základne a súčasného znižovania využitia cudzieho kapitálu. (44)

Odpisy

Odpisy predstavujú peňažné opotrebenie hmotného a nehmotného majetku za určité časové obdobie, v ktorom sa zohľadňujú v nákladoch na základe príslušných zákonov.(45) Na základe odpisov dochádza k prenosu hodnoty investičného majetku do nákladov, pričom nastáva obnova tohto majetku. I keď predstavuje veľkú časť nákladov, jeho nepeňažný charakter nákladov neovplyvňuje peňažný tok podniku. Veľkosť odpisov je určená na základe zvolenej metódy odpisovania (42)

Rezervný fond

Rezervný fond býva vytvorený na vykrytie straty alebo nepriaznivého hospodárenia podniku. Vytvára sa už pri založení firmy a to buď u spoločnosti s ručením obmedzeným alebo kapitálovej spoločnosti.

Emisia akcií

Prostredníctvom emisiou akcií je akciová spoločnosť schopná získať vklady od akcionárov, ktoré predstavujú v súhrne tvoria základné imanie podniku pre financovanie jeho činnosti. (44)

2.6.2 Externé zdroje

Externé financovanie predstavuje širokú škálu zdrojov od rôznych subjektov stojacich mimo podnik. Tieto zdroje predstavujú pre podnik náklad, ktorý musí firma zaplatiť, aby získala dodatočný kapitál. Vo všeobecnosti bývajú poskytované na obmedzenú dobu, počas ktorej investori požadujú výnos vo forme úroku, ktorý spoločnosť musí platiť.(45)

Bankový úver

Najčastejšie využívaným externým zdrojom financovania je bankový úver. Medzi jeho charakteristické vlastnosti zahrňujeme (46):

- Návratnosť – príjemca je povinný v stanovenej dobe úver platiť.

- **Úročenie** – úrok predstavuje cenu za poskytnutie peňažných prostriedkov. Úrok môže mať fixnú alebo variabilnú úrokovú sadzbu. Väčšinou sú platené v pravidelných intervaloch napr. mesačne.
- **Zaistenie** – banky sa chránia pre nesplatením úveru a z dôvodu rizika musí príjemca ručiť (napr.: treťou osobou, nehnuteľnosťou alebo dlhodobým majetkom).(46)

Pre banky je bežné postupné umorovanie dlho počas doby splatnosti. Umorovací plán zvykne byť postavený na štvrt'ročných alebo polročných splátkach úveru a platbách úroku. Tieto splátky môžu byť:

- **Anuitné platby** – po celú dobu splatnosti sa výška platieb nemení a podiel úroku postupne klesá a podiel úmoru sa zvyšuje
- **Splátky úveru v rovnakej výške** (s premenlivou úrovňou úrokov) – vychádza z klesajúceho zostatku úveru
- **Jednorazové splátky** – ide o splátku na konci doby splatnosti sprevádzanú pravidelnými platbami úroku počas celej doby splatnosti, ktorá sa však používa iba výnimočne (46)

Leasing

Predstavuje ďalší zdroj financovania poskytovaný bankovými alebo obchodnými subjektmi s príslušným oprávnením. Spoločnosti tento zdroj väčšinou využívajú k získaniu dlhodobého majetku. Prostredníctvom neho firma nadobudne majetok na zvýšenie výnosov, i keď oficiálne majetkom podniku nie je (19) a platí zaň leasingový poplatok. (32). Z hľadiska praktického využitia leasingu sa rozlišuje dva základné druhy leasingu (33):

- **Operatívny leasing** - krátkodobý druh leasingu (doba životnosti prenajatého majetku je kratšia ako ekonomická životnosť prenajatej veci), v ktorom po skončení doby prenájmu dochádza k vráteniu prenajatého majetku naspäť ku vlastníkovi (prenajímateľovi).
- **Finančný leasing** - (doba životnosti prenajatého majetku je dlhšia ako ekonomická životnosť prenajatej veci) dlhodobý druh leasingu sa vyznačuje

tým, že po skončení doby prenájmu dochádza k odkúpení prenajatej veci nájomcom.

Faktoring a Forfaiting

Podstatou oboch spôsobov externého financovania je odkúp pohľadávok v prípade, že spoločnosť okamžite potrebuje finančné prostriedky. (47)

- Faktoring – je založený na odkúpení krátkodobých pohľadávok z obchodného styku pred dobou ich splatnosti (spravidla 14-90 dni). Faktoringová spoločnosť zaplatí za postúpenie pohľadávky zálohu (60-90%) a vyúčtuje si náklady na úverové krtie pohľadávky, poplatok za svoje služby a doplatok. Prednosťou faktoringu je jeho flexibilita bez zložitých schvaľovacích procesov a potreby bežného bankového zaistenia.
- Forfaiting - ide o odkúpenie strednodobých a dlhodobých pohľadávok. Tieto pohľadávky však musia spĺňať niekoľko požiadaviek. Výhodou je okamžitá úhrada pohľadávky a prenesení rizika z nezaplatenia na forfaitéra. (34)

2.7 Hodnotenie efektívnosti investície

Meranie úspešnosti investičnej aktivity je zistenie návratnosti vložených prostriedkov. (8) K hodnoteniu investičnej aktivity môžeme použiť niekoľko metód. Niektoré sú jednoduché a spočívajú vo výpočte jedného ukazovateľa, no iné sú zložitejšie a k výsledkov prichádzame postupne. Metódy hodnotenia investícií delíme na dve skupiny: (35)

➤ **Statické metódy**

V týchto metódach sa zisťuje peňažný prínos z investície pomocou porovnania výdajov na kapitál. Statické metódy nezohľadňujú pôsobenie faktoru času ani rizika. Ku nim zaraďujeme priemerný ročný výnos, priemernú percentuálnu výnosnosť, priemerná dobu návratnosti a dobu návratnosti. (15)

➤ **Dynamické metódy**

Ide o metódy, kde sa zohľadňuje pôsobenie faktoru času a na jeho základe sú diskontované všetky vstupy na súčasnú hodnotu. Pre správne fungovanie tohto typu

hodnotenia efektívnosti investície v praxi, je potrebné správne určiť diskontnú sadzbu, v ktorej sú zahrnuté faktory času i rizika. (36)

2.7.1 Metóda čistej súčasnej hodnoty

Ide o najpresnejšiu metódu investičného rozhodovania, založenej na rešpektovaní času pomocou diskontovania. Čistá súčasná hodnota (ČSH) vyjadruje rozdiel medzi aktuálnou hodnotou peňažných príjmov z investície a hodnotou kapitálových výdavkov na investíciu. Aktuálna hodnota peňažných príjmov a kapitálových výdavkov sa taktiež nazýva diskontovaný peňažný tok. Rozhodujeme sa vždy pre variantu s vyššou aktuálnou hodnotou. Všetky varianty s vyššou čistou súčasnou hodnotou ako nula sú prístupné, keďže prinášajú príjem aspoň v hodnote úrokov. (37)

$$ČSH = \sum_{t=1}^N \frac{P_t}{(1+i)^t} - KV$$

P_t - Očakávané peňažné príjmy v danom n-tom roku existencie

i - Úroková miera

KV - Kapitálový výdaj

t - Jednotlivé roky existencie životnosť

N - Celkový čas obstarania a životnosti

Ukazovateľ ČSH investície sa odvíja od kvalitného plánu peňažných tokov a požadovanej miere výnosnosti. Tá môže byť závislá na riziku projektu. Pri rovnakom finančnom toku je možné zamietnuť ten projekt, ktorého miera rizika je vyššia. (49)

2.7.2 Vnútorne výnosové percento

Vnútorne výnosové percento označujeme tiež ako úrokovú mieru výnosnosti investície, pri ktorej sa dosiahne plánovaných peňažných príjmov a kapitálových výdavkov. Pre výpočet sa dajú použiť rôzne postupy. (46)

$$VVP = i_n + \frac{ČSH_n}{ČSH_n - ČSH_v} * (i_v - i_n)$$

$ČSH_v$ - Čistá súčasná hodnota pri vyššom úroku (-)

$ČSH_n$ - Čistá súčasná hodnota pri nižšom úroku (+)

i_v - Vyššia úroková miera

i_n – Nižšia úroková miera

Čím vyššia je hodnota VVP, tým väčší je potenciálny výnos. Úspešná investícia je tá, ktorej VVP je vyššie ako minimálna požadovaná výnosnosť. (48)

2.7.3 Index ziskovosti

Daná metóda sa používa na posúdenie prijateľnosti investície, ale i pre porovnanie rôznych investičných projektov navzájom. Túto metódu podnik uvíta, keď má na výber z niekoľkých projektov, ale nie je možné, aby ich zrealizoval všetky. Prostredníctvom nej by mal nájsť tú najvýhodnejšiu z nich. Index ziskovosti nám poskytuje rovnaké závery ako predchádzajúca metódy ČSH. (48)

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{\frac{P_t}{(1+i)^t}}{KV}$$

P_t – príjem z investície v jednotlivých rokoch

i – diskontovaná sadzba investičného projektu

KV – kapitálový výdaj

t – jednotlivé roky životnosti investície

N – doba životnosti investície (49)

Ak je výsledná hodnota PI väčšia ako 1 znamená to, že ČSH je kladná a investícia je vhodná k realizácii. Čím väčšia je hodnota PI, tým sa projekt považuje za ekonomicky výhodnejší. (48)

2.7.4 Doba návratnosti

Doba návratnosti je klasickým a často využívaným nástrojom na zhodnotenie efektívnosti investície. Predstavuje dobu, za ktorú spoločnosť splatí zo svojich príjmov, ktoré vďaka investícií nadobudne po zdanení a odpisoch. (50)

$$I = \sum_{t=1}^a (Z_t + O_t)$$

I – obstarávacía cena (kapitálový výdaj)

Z_t – ročný zisk z investície po zdanení v jednotlivých rokoch životnosti

O_i – ročné odpisy z investície v jednotlivých rokoch životnosti

i – jednotlivé roky životnosti

a – doba návratnosti

Ak je doba návratnosti sledovanej investície menšia ako je doba životnosti investície je považovaná za efektívnu. (48) Čím kratšia je doba tohto kritéria, tým je investícia pre podnik lákavejšia. (50)

2.8 Analýza rizika

Každá aktivita v podniku je spojená s určitým rizikom. (8) Pozitívna stránka rizika je v predpoklade úspechu získanie, respektíve upevnenie pozície na trhu alebo dosiahnutie zisku. Negatívna stránka rizika je predovšetkým nebezpečenstvo neúspechu, čo prináša zhoršenie hospodárneho výsledku firmy či dokonca zánik. Podnikateľské riziko predstavuje určitú odchýlku medzi plánom a skutočnosťou. (51)

Riziko môžeme chápať ako (10):

- Pravdepodobnosť vzniku straty
- Premennivosť výsledkov alebo neistota ich docieľiť
- Nebezpečenstvo vzniku negatívnej odchýlky od cieľa
- Možnosť chybného rozhodnutia
- Nebezpečenstvo vzniku zisku alebo straty
- Neurčitosť vývoja hodnoty aktív

Základné faktory

Tieto faktory sú pre projekt významné a predstavujú hlavné problémové oblasti behom realizácie projektu a jeho riadenia. Vychádzame z nich pri stanovení cieľov, zahrnuté v organizačnej štruktúre a rozvrhnutia potrebných zdrojov. Medzi rizikové faktory projektu zahrňame (40):

- Vstupné parametre
- Čas
- Náklady

- Zisk
- Využitie zdrojov
- Dosiahnutie cieľov

Podľa situácie rozdeľujeme riziká na komunikačné, sociálne, technologické, externé a interné. Pri posudzovaní ďalších rizík vo vzťahu k projektu sa zameriame na zlú komunikáciu, nedodržanie rozpočtu, nereálne termíny, neustále sa meniace požiadavky a podobne. (52)

Stanovenie hodnoty rizík je možné prostredníctvom využitia troch typov metód, a to kvantitatívnou, kvalitatívnou a kombinovanou. (53)

2.8.1 Kvantitatívna metóda

Kvantitatívna metóda má svoj základ postavený na matematickom vyčíslení rizika vďaka frekvenciám výskytu hrozieb a prípadných následkov. Táto metóda vyjadruje výpočet rizika v predpokladanej strate vo finančných jednotkách. Prínos kvantitatívnej metódy je v kvalitných výsledkoch so spoľahlivými dátami, ktorú je ľahké riadiť. Negatívnou správou, však je jej časová náročnosť.

2.8.2 Kvalitatívna metóda

Kvalitatívna metóda nám predstiera hrozbu možnosti dopadu a pravdepodobnosti vzniku rizikovej situácie. Na jej kvantifikáciu využívame určenie intervalu, pravdepodobnosti alebo slovné hodnotenie (napr.: malé). Pozitívnu stránkou tejto metódy je jej jednoduchosť. Na druhej strane však stráca na objektívnosti, ťažšie hodnotí náklady na zníženie rizika, čo predstavuje problém pri jeho eliminácii.

2.8.3 Kombinovaná metóda

Kombinovaná metóda má formu číselného údaju. Ide o kombináciu oboch vyššie spomenutých metód. Vďaka tomu sa dostáva k reálnejšiemu pohľadu na možný vznik rizikovej situácie. (53)

2.8.4 Metóda RIPRAN

Metóda RIPRAN je empirickou (kvantitatívnou) metódou, ktorú používame na analýzu rizík projektov. Vychádza z analýzy rizík, ktorú chápe ako proces (vstup → transformácia → výstupy) a jej prevedenie stanovuje riziko ešte pred jeho

implementáciou. Pripomína však dôležitosť vnímania a narábania s rizikom po celú životnosť projektu. (54)

Medzi fáze jeho procesu zahrňame:

- Príprava analýzy rizika
- Identifikácia rizika
- Kvantifikácia rizika
- Odozva rizika
- Celkové hodnotenie rizika

Je potrebné, aby jednotlivé fázy metódy na seba nadväzovali. Vďaka metóde RIPRAN môžeme prehodnotiť všetky vzniknuté riziká v priebehu činnosti projektu. (54)

Proti rizikám je dôležité používať nástroje a metódy vedúce k jeho eliminácii. Medzi najznámejšie zaradujeme redukciu rizika, vyhýbanie sa riziku, diverzifikáciu, poistenie, zdieľanie rizika, tvorbu rezerv, prognózovanie, presun rizík a podobne. (55)

3 Analýza spoločnosti

Analýza spoločnosti je zameraná na hodnotenie súčasného stavu podniku a jeho okolia v oblastiach jej budúceho rozvoja obchodných aktivít.

3.1 Predstavenie spoločnosti

Spoločnosť Rhenus vznikla na Slovensku ako malá rodinná firma v roku 1991. Podnik má už viac ako dvadsaťpäťročnú tradíciu na trhu a bezpečne prepravuje tovar pre zákazníkov na Slovensku i za jeho hranicami do celej Európy. Táto rodinná firma sa v roku 2006 zlúčila so spoločnosťou Rhenus a od tej doby pôsobí na Slovensku pod názvom Rhenus Logistics, s.r.o.

Svojim zákazníkom ponúka balík kompletných služieb podľa ich požiadaviek. Starostlivo sleduje všetky zásielky po celý čas či ide o kusový tovar, tovar prepravovaný cez zberné linky alebo ako celokamiónové zásielky. (56)



Obrázok 4: Logo spoločnosti Rhenus Logistics, s.r.o.

Zdroj: (56)

Základné informácie

- Sídlo: Orechová 2/B, Trebatice, 92210, Slovensko
- IČO: 00 613 142 (57)
- DIČ: SK 2020395674 (58)
- Základné imanie: 1 023 240 €
- Právna forma: Spoločnosť s ručením obmedzeným
- Dátum vzniku: 27.3.1991 (57)

Predmet činností

- Obchodná činnosť/priemyselný a spotrebný tovar, stavebniny, potraviny, suroviny a polotovary

- Administratívne spracovanie colných dokladov
- Cestná motorová doprava – verejná cestná nákladná doprava
- Skladovanie a uskladňovanie
- Sprostredkovateľská činnosť
- Sprostredkovanie dopravy
- Zasielateľstvo
- Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod) (57)

Odborná klasifikácia NACE

- 4941 Cestná nákladná doprava
- 4619 Sprostredkovanie nešpecializovaného veľkoobchodu a špecializovaného veľkoobchodu
- 52290 Ostatné činnosti v doprave
- 8211 Univerzálne administratívne činnosti (59)

3.2 Vonkajšia analýza prostredia

Analyzovanie vonkajšieho okolia skúmanej firmy je spracované prostredníctvom analýzy PESTE. Situácia na trhu a jeho stav je zhodnotený za pomoci analýzy trhu. Posúdenie konkurencie v danom odvetví je zrealizované vďaka Porterovmu modelu piatich konkurenčných síl.

3.2.1 PESTE analýza

Daná analýza poukáže na príležitosti a hrozby vyplývajúce z externého prostredia podniku. Sústreď sa na politickú a právnu, ekonomickú, sociálnu, technickú technologickú i ekologickú stránku trhu.

3.2.1.1 Politické a právne faktory

Štátna moc

Slovenská republika (SR) vznikla 1.1.1993 ako parlamentný demokratický štát (60), čím štátna moc bola zverená ľuďom, občanom. Tí sa podieľajú na riadení štátu i prostredníctvom svojich zvolených politických zástupcov vybraných v demokratických voľbách. Moc v štáte je rozdelená do 3 nezávislých zložiek, ktoré sa vzájomne dopĺňajú a kontrolujú:

- Ústavná a zákonodarná (Národná rada SR)
- Výkonná (vláda SR a prezident SR - Andrej Kiska)
- Súdnu (ústavný súd a súdy)

Slovensko (61), geografický stred Európy, (62) je súčasťou viacerých medzinárodných organizácií: EU, NATO, OSN, UNESCO, OECD, OBSE, CERN, WHO, INTERPOL atď. Od 21. decembra 2007 sa zaradujeme štáty Schengenského priestoru. (61)

Slovensko a EU

Slovensko sa stalo členom Európskej únie 1. Mája 2004. Menu, euro, prijalo 1. Januára v roku 2009, čím zároveň vstúpilo do eurozóny. (61)

EÚ je najväčším svetovým vývozcom tovaru a služieb (16,5% podiel na svetovom dovoze a vývoze). (63) Po stránke trhu s tovarom a službami sa EU snaží o odbúranie zostávajúcich prekážok obchodu a bráni vytváraniu nových. K tomuto cieľu sa dopracováva prostredníctvom jednotného trhu EÚ², ktorý má byť odrazovou doskou pre priemysel a podniky umožňujúc prosperovanie v globálnom svete hospodárstva. (64) Dohody o voľnom obchode v medzinárodnom prostredí, nižšie dovozné clá, systémy transparentnosti a výsledovateľnosti v dodávateľských reťazcoch sú jedným z príkladov profitovania členských krajín. (65)

² Na jednotnom trhu EU sa ľudia, produkty, služby a kapitál môžu pohybovať rovnako voľne po celej EU ako v rámci jednej krajiny. (63)

Európa 2020

Stratégia Európy 2020 predstavuje agendu EU, ktorej cieľom je zabezpečiť stabilný ekonomický rast. Medzi oblasti tejto stratégie zahrňame: (66)

- Miera zamestnanosti
- Investovanie 3% HDP do výskumu a vývoja (cieľ Slovenska zvýšenie 1,2%)
- Zmena klímy energetika
- Vzdelávanie
- Sociálna inklúzia

Z pohľadu podniku sa však tento program stanovuje i na priemyselnú politiku a nesie sa vo veku globalizácie z dôvodu úsilia o zlepšenie podnikateľského prostredia pre malé a stredné podniky, podpory inovácií stabilnej a udržateľnej priemyselnej základne so svetovým konkurencieschopným rozsahom. (67)

Základné legislatívne zákony v oblasti logistiky

- Zákon č. 477/2001 Zb. o obaloch a o zmene niektorých ďalších zákonov
- Zákon č. 185/2001 Zb. o odpadoch a o zmene niektorých ďalších zákonov
- Zákon č. 22/1997 Zb. o technických požiadavkách na výrobu a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
- Zákon č. 102/2001 Zb. o všeobecnej bezpečnosti výrobkov
- Zákon č. 13/1993 Zb., colný zákon, v znení neskorších predpisov
- Zákon č. 111/1994 Zb., o cestnej doprave a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
- Zákon č. 21/1997 Zb. o kontrole vývozu a dovozu výrobkov a technológií podliehajúcich medzinárodným kontrolným režimom (68)

Medzinárodné dohody v oblasti prepravy nebezpečného tovaru

Prítomnosť rizika v oblasti prepravy nebezpečného tovaru dala za vznik právnej úprave, ktorá sa toto riziko snaží eliminovať. Slovenská republika je viazaná mnohými medzinárodnými zmluvami, nariadeniami a dohodami v oblasti bezpečnosti, ktoré

vychádzajú zo Vzorových predpisoch Odporúčaní pre prepravu nebezpečného tovaru vydaných Organizáciou Spojených Národov (OSN). Na základe nich bola preprava nebezpečného tovaru zabezpečená medzinárodnými dohodami ako sú (69):

- ADR³ – *Európska dohoda o medzinárodnej cestnej preprave nebezpečných vecí* vznikla v roku 1957 v Ženeve a v platnosť vstúpila 29.1.1968. (70) Jej prijatie do vnútroštátnej prepravy nebezpečných vecí je spojené so *Zákonom č. 168/1996 Z. z.*, ktorý stanovuje triedy nebezpečných látok v závislosti na ich vlastnostiach, stavuje podmienky pre ich prepravu, balenie, značenie a predpisuje ich používanie a vyplňovanie stanovených dokladov. Ďalej stanovuje požiadavky na dopravné prostriedky i technické požiadavky na vozidlo v súlade s jednotlivými triedami, obmedzeniami kvantity prepravovaných vecí, dozorom nad nimi, spôsobom státia a parkovania.
- RID - *Medzinárodná dohoda pre prepravu nebezpečných látok po železnici.*
- ADN - *Európska dohoda o medzinárodnej preprave nebezpečného tovaru po vnútrozemských vodných cestách* (70)

Tieto dohovory patria medzi najvýznamnejšie zmluvy upravujúce podmienky pre prepravu nebezpečného materiálu medzi krajinami. Ďalšími dôležitými dohodami, ktoré sa zaoberajú problematikou prepravy nebezpečného materiálu sú:

- IMDG Code - medzinárodná dohoda pre námornú prepravu nebezpečného tovaru. Preprava nebezpečného námorného nákladu je predmetom VII. kapitoly Medzinárodného dohovoru o ochrane ľudského života na mori – SOLAS
- ICAO - dohoda o preprave nebezpečných vecí leteckou dopravou na území Slovenskej republiky, ako aj v ostatných krajinách dohody ICAO/IATA podľa požiadaviek klienta (70)

Slovenská legislatíva nebezpečného tovaru

Jedným z hlavných podmienok bezpečnej prepravy nebezpečných vecí je ich zakotvenie v základných právnych normách každej krajiny. Tieto normy je možné vyvíjať a meniť,

³ Jednotlivé označenia ADR sa nachádza v Prílohe A.

v závislosti od rozvoja znalostí v oblastiach bezpečnosti dopravy, nebezpečných vecí alebo ochrany človeka. (71)

Legislatívne zákony o preprave nebezpečného tovaru a vecí po ceste

- 56/2012 Z. z. *Zákon o cestnej doprave*
- 124/2012 Z. z. *Vyhláška, ktorou sa vykonáva zákon č. 56/2012 Z. z. o cestnej doprave (1)*
- 254/2011 Z. z. *Zákon o prepravovateľných tlakových zariadeniach*
- 1/2016 Z. z. *Nariadenie vlády o sprístupňovaní tlakových zariadení na trhu*
- 154/2006 Z. z. *Nariadenie o zariadeniach obmedzujúcich rýchlosť určitých kategórií vozidiel*
- 96/2015 Z. z. *Oznámenie o zmenách k Európskej dohode o medzinárodnej preprave nebezpečných tovarov*
- 151/2015 Z. z. *Oznámenie o prijatí zmien k dohode o medzinárodnej cestnej preprave nebezpečných vecí*
- 725/2004 Z. z. *Zákon o podmienkach prevádzky vozidiel v premávke na pozemných komunikáciách*
- 578/2006 Z. z. *Vyhláška o podmienkach prevádzky vozidiel v premávke na pozemných komunikáciách (72)*

Legislatívne zákony o skladovaní nebezpečných látok

- 59/1982 Zb. *Vyhláška, ktorou sa určujú základné požiadavky bezpečnosti práce a technických*
- 371/2015 Z. z. *Vyhláška, ktorou sa vykonávajú niektoré ustanovenia zákona o odpadoch*
- 30/2012 Z. z. *Vyhláška o požiadavkách pri nakladaní s jadrovými materiálmi, odpadmi a palivom*
- 416/2012 Z. z. *Vyhláška o obmedzujúcich opatreniach pri stave núdze v elektroenergetike*
- 100/2005 Z. z. *Vyhláška o nebezpečných látkach pri mimoriadnom zhoršení vôd (73)*

Záver: Trh s nebezpečnými látkami z logistického pohľadu sa spája s mnohými právnymi opatreniami. Avšak z Európskeho pohľadu nejde o niečo nezvyčajné o čom

nasvedčujú i jednotné medzinárodného zmluvy. Slovenská vláda v rámci nich i tohto špecifického trhu má kvalitne prepracovanú legislatívnu stránku podnikania, čím si vytvára stabilný právny systém, čo je pre rozvíjajúcu sa firmu pozitívnou správou. Členstvo Slovenska v Európskej únii je priaznivým faktom v rámci jej podpory rozvoja členských zemí ako i podnikania v oblasti konkurencieschopnosti, inovácií a poskytnutia stabilnej a udržateľnej priemyselnej základne.

Príležitosti: Podpora priemyslu a konkurencieschopnosti podnikov zo strany Európskej únie; Legislatívne zabezpečenie zo strany štátu i v medzinárodnom pojatí;

Hrozby: Široké spektrum legislatívnych nariadení a zákonov spojené so značnou administratívnou náročnosťou

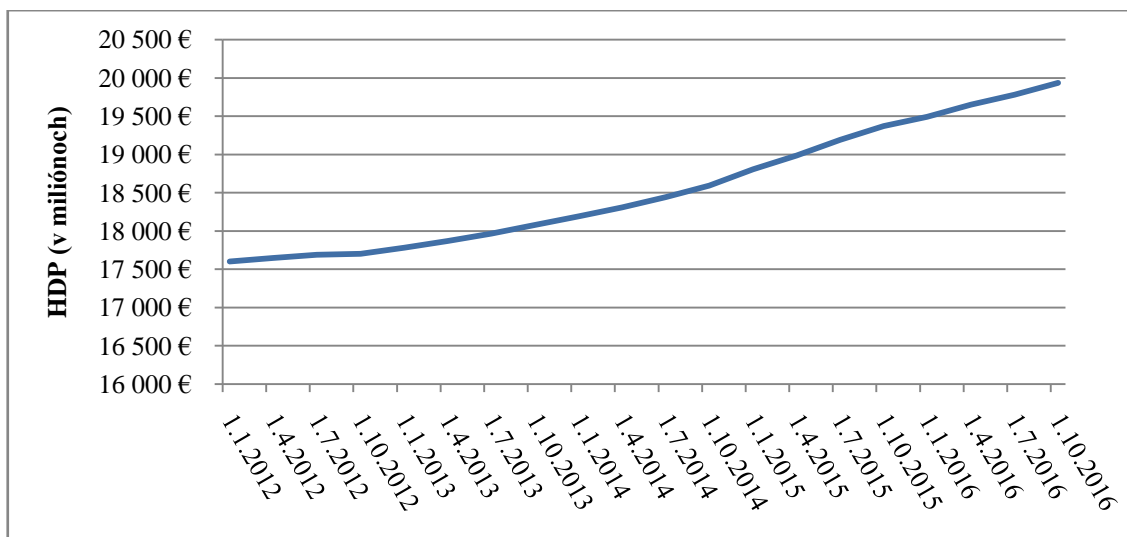
3.2.1.2 Ekonomické faktory

Ekonomika zastrešuje široké rozpätie faktorov ovplyvňujúcich analýzu trhu. Medzi ne zaraďujeme HDP, cenu ropy, nafty a energií na Slovensku. Náš záujem sa však upriami i na vývoj (ne) zamestnanosti, mzdy, tržieb a cien v skúmanom odvetví .

Vývoj HDP na Slovenska

Vývoj HDP (využívajúc výdajovú metódu) podľa nižšie vyobrazeného grafu má rastúci trend. Každým kvartálom sa HDP zvyšuje v priemere o 2,4 milióna eur.

Nízka úroková miera, zvyšujúci sa export a rast súkromnej spotreby napomohli k dosiahnutiu potešujúcich výsledkov. Tie boli z časti zapríčinené i vďaka spolufinancovaniu verejných investícií zo zdrojov Európskej únie, ktoré okrem automobilového priemyslu putovali i do projektov infraštruktúry. (74)



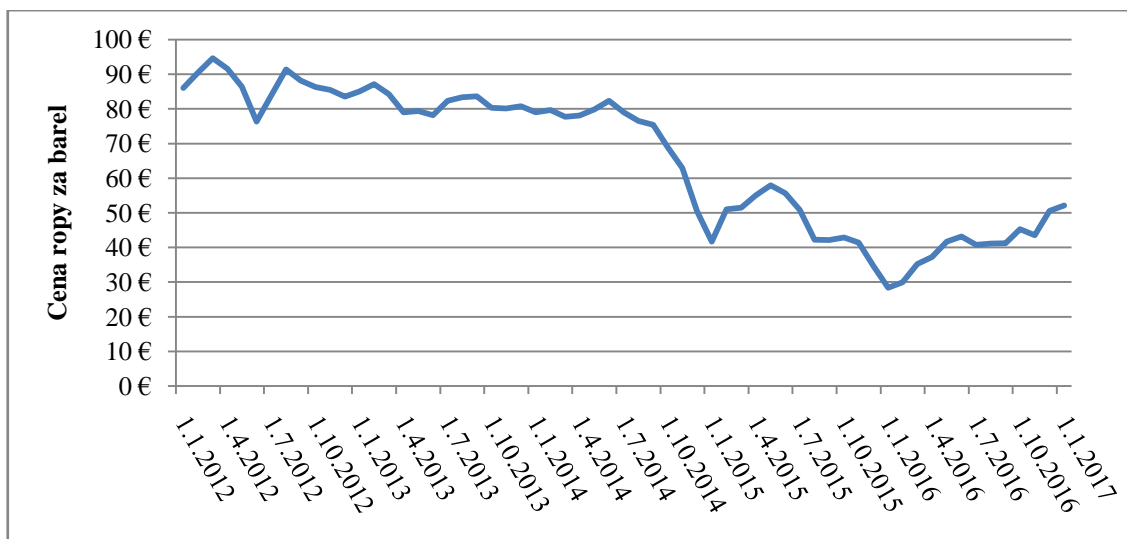
Graf 1: Vývoj HDP

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií z (75))

Podľa Národnej banky Slovenska si slovenské hospodárstvo bude i v nasledujúcom roku 2017 zrýchľovať svoju dynamiku. (76) Očakáva sa udržanie si rastúceho trendu HDP na úrovni 3,2%. Kladné prognózy sa nezastavia iba v roku 2017, ale budú pokračovať i v 2018 a podľa Európskej komisie čaká Slovenko rast ekonomiky a zlepšenie trhu práce. V nadchádzajúcom období sa očakáva zvýšenie spotreby domácností, priaznivý vplyv investícií a pokračujúce zvyšovanie čistého exportu. (77)

Cena ropy, energií a nafty na Slovensku

Cena ropy za posledných 5 rokov z počiatočných januárových 86 € preklenula cez zvýšených marcových 94,64 € v roku 2012 až poklesla na januárových 28,36 € v roku 2016. Na začiatku nového roku 2017 sa ustálila na 52,12 €, čo by si mala udržať i v nasledujúcom období. (74)



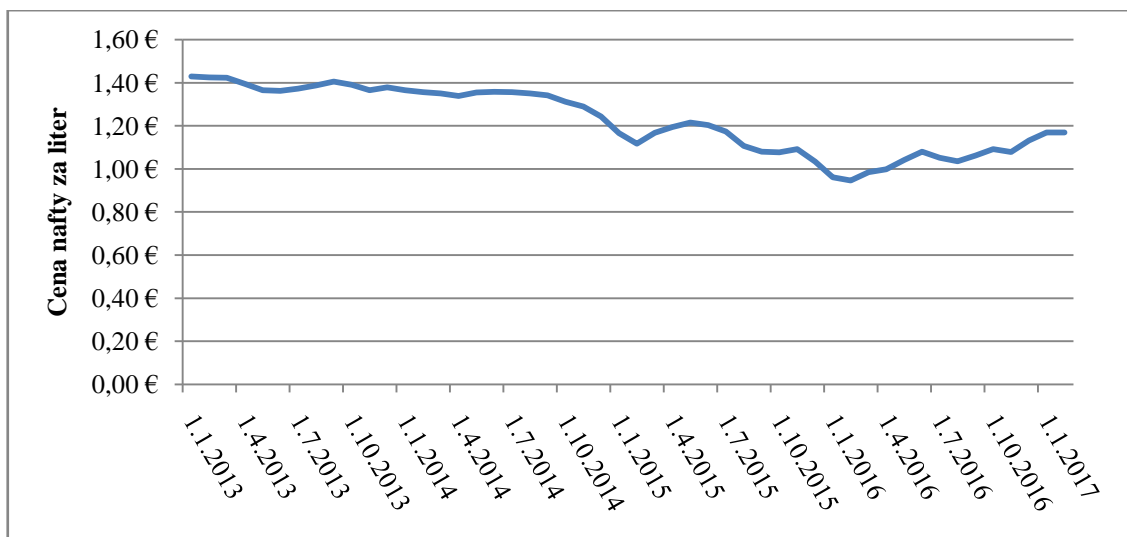
Graf 2: Vývoj ceny ropy za barel

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií z (75))

Ceny energií sa za posledných pár rokov znížili v priemere o 15%. Ich budúci vývoj však bude závisieť na politických, ekonomických i ekologických faktoroch. (78) Začiatkom roku 2017 sme zaznamenali mierny rast i chaos v cenách energií, no nová regulácia má podobným zmetkom v budúcnosti zabrániť a cenu energií v celkovom obraze pojiť ako dlhodobo nízku. Distribútori avizujú, že môžeme očakávať lacnejšie energie.(79)

Cena nafty na Slovensku

Cena nafty na Slovensku pociťuje už od začiatku sledovaného obdobia pokles podobne ako tomu bolo u vyššie vymodelovného grafu, cena ropy. Od jej navyššej úrovni v januári 2013, 1,43 € za liter sa dostala vo februári 2015 až na hodnotu 0,95 € za liter. Šlo o viac ako 33% pokles v cene. Avšak, od začiatku roku 2017 sa cena nafty zvýšila oproti decembru o tamer o 19% a vystúpala na hodnotu 1,17 € za liter.

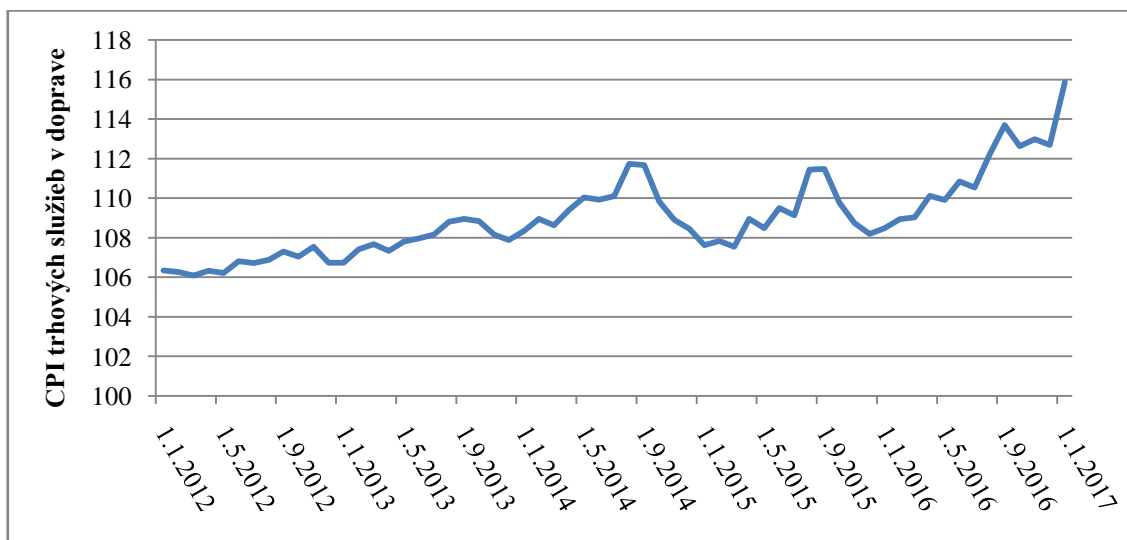


Graf 3: Vývoj ceny nafty

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií z (75))

Tržné ceny v doprave

V grafe číslo 4 je vyobrazený vývoj cien v doprave a skladovaní zahŕňajúc obchodovateľné i neobchodovateľné služby prostredníctvom CPI (Consumer Price Index - Index cien trhových služieb).



Graf 4: Vývoj trhových cien v doprave (CPI)

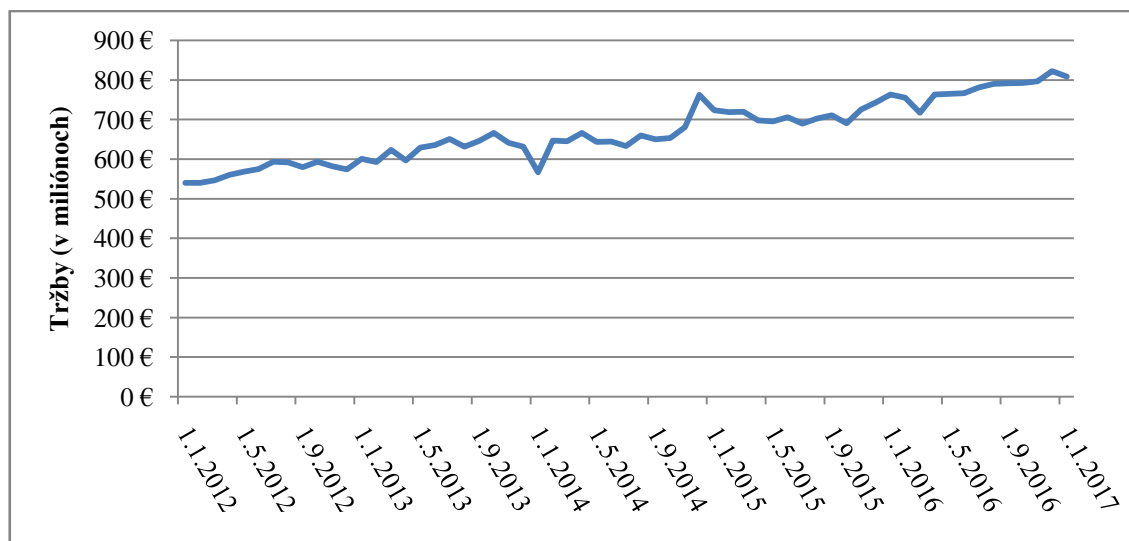
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií z (75))

Cenový index spotrebiteľských cien (CPI) sa vzťahuje na ceny v odvetví dopravy, presnejšie na trhové (obchodovateľné i neobchodovateľné) služby (bez sezónneho

očistenia). Graf nás informuje, že ceny v danej oblasti oproti základnému indexu (December 2009 = 100) sa v prvých dvoch rokoch podstatne nezvýšili, avšak v auguste 2014 hodnoty CPI prudko narástli a následne klesli ako i o rok neskôr, čím pôsobia trendovo. Po poklese v roku 2016 sa ich hladiny zvýšili až na úroveň 116, čo môže od odrážať zvýšenú cenu ropy a nafty začiatkom roku 2017, no pri danom efekte môžeme uvažovať i o zvýšení výnosov u dopravných i logistických spoločností.

Tržby v doprave a skladovaní

Úvaha z predchádzajúceho paragrafu sa nám na nižšie vyobrazený grafe, poskytujúcom informácie o tržbách v odvetví dopravy v Slovenskej republike, potvrdila. Môžeme pozorovať, že spoločnostiam pôsobiacich v danom obore sa okrem menšieho poklesu v januári 2014 a marci 2016 darí. Minulý rok uzavreli zatiaľ s najvyššou dosiahnutou úrovňou tržieb 822 miliónov a do nového roku 2017 vstúpi len o len 1,67% menšími tržbami oproti decembrovým.



Graf 5: Vývoj tržieb v odvetví dopravy a skladovania

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií z (75))

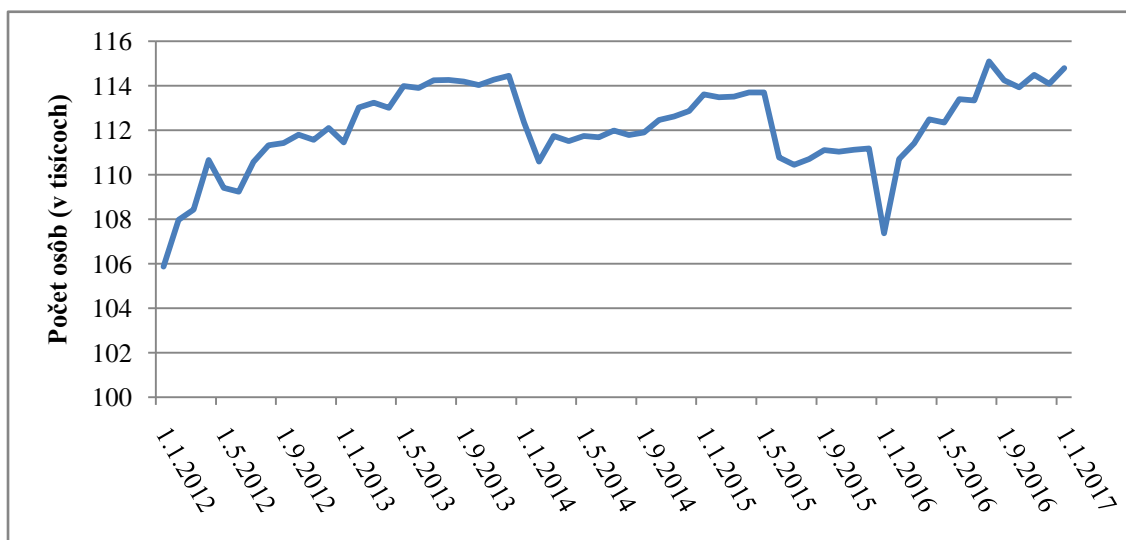
Zamestnanosť v odvetví

Rast slovenskej ekonomiky by mal v roku 2017 podporiť trh práce. Miera nezamestnanosti klesá, v januári 2017 sa dostala na úroveň 8,78%. Počiatkom roku 2017 pribudlo až 40 000 voľných pracovných miest. (80)

Problém však predstavuje nedostatok kvalifikovaných pracovníkov. Nie je reč len o chýbajúcom technickom zameraní, ale i o skladníkoch. (80). Podľa denníku SME kvalitných ľudí v odvetví dopravy je málo. Z článku vyplýva, že na Slovensku chýba vyše 1200 kvalifikovaných vodičov. Nedostatok pracovníkov v oblasti dopravy pretrváva už niekoľko mesiacov. (81) V logistickom sektore záujem rastie najmä o vodičov vysokozdvížných vozíkov, skladníkov, dispečerov, špeditérov, no i závozníkov. (82)

Z celkového pohľadu sú priaznivé podmienky pre ekonomiku (zamestnancov), keďže napomáhajú zvyšovať disponibilný príjem domácností, čo potvrdila i analytička Katarína Muchová. (80)

Priemerná mesačná zamestnanosť v oblasti dopravy a skladovania



Graf 6: Vývoj priemernej mesačnej zamestnanosti v oblasti dopravy a skladovania

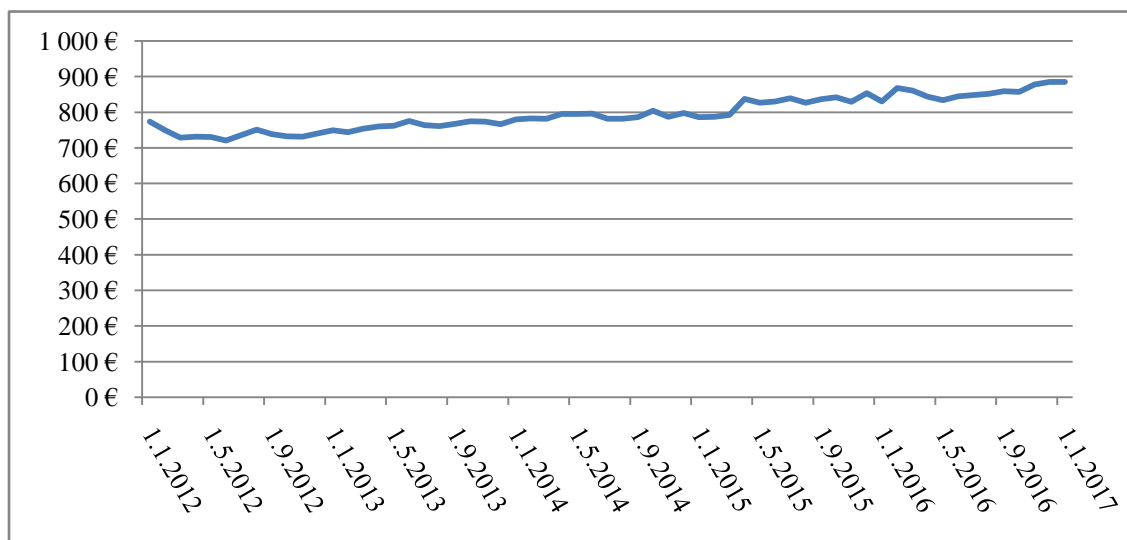
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií z (75))

Z daného grafu môžeme pozorovať vývoj zamestnanosti v odvetví dopravy a skladovania za posledných 5 rokov. Celkový vývoj mal pomerne rastúci trend s dvoma menšími prepadmi vo februári 2014 a júni 2015. Avšak najvýraznejší pokles bol zaznamenaný v januári minulého roku, kedy sa zamestnanosť prepadla o viac ako 3%. No už o mesiac sa znovu zvýšila na takmer rovnakú úroveň ako decembri 2015 a svoj rast si udržala až do konca sledovaného obdobia. Môžeme teda konštatovať, že

spoločnosti v skúmanom odvetví sa snažia si svojich pracovníkov udržať a naberajú nových.

Priemerná mesačná mzda v odvetví dopravy a skladovania

Priemerná mzda na Slovensku za rok 2016 prevýšila 900 € a nedostatok zamestnancov bude tlačiť na zvýšenie plátov i tomto roku. V oblasti dopravy a skladovania sa priemerná mzda vyvíjala na nižšie vyobrazenom grafe. (82)



Graf 7: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy v doprave a skladovaní

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií z (75))

Z vyššie obrazeného grafu môžeme pozorovať priebeh hrubej hrubej mzdy v skúmanom odvetví dopravy a skladovania od roku 2012 až 2017. Môžeme vidieť, že mzda si udržuje pomerne stabilný trend bez nejakých veľkých zmien. Najnižšie záznamená hodnota bola na úrovni 720, 51 € v júni 2012. Od vtedy sa však zvýšila na úroveň takmer 885 € v januári 2017.

S nedostatkom zamestnancov sa nároky na pracovníkov znižujú a ich platy rastú. Ide predovšetkým o vodičov v kamiónovej doprave. (81) Očakávaný nárast mzdy v najsilnejších regiónoch Slovenska je predpovedaný na takmer 4%. (82)

Záver: Ekonomické zhodnotenie nám ponúklo veľa pozitívnych správ vzťahujúce sa na aktuálnu situáciu trhu na Slovensku i jeho budúci vývoj. Pozitívny ekonomický rozvoj štátu, pokles pohonných látok a energií a zvyšujúca sa prosperita v doprave

a skladovaní sú toho dôkazom. Najväčší problém, ktorý bol zistený je v nedostatku kvalifikovaných pracovníkov, ktorým trpí väčšina odvetví s čím sa spája i rast požadovanej mzdy.

Príležitosti: Rast HDP predstavuje rast životnej úrovne štátu i jeho ekonomiky; Nízka úroková miera umožňuje výhodnejšie získanie úveru; Finančná podpora z fondu Európskej únie pre rozvoj exportu; Pokles cien energií znižuje náklady spoločnosti; Rast cien v službách v doprave zvyšuje výnosy firiem; Rastúci trend tržieb v doprave i skladovaní; Zvýšenie mzdy v skúmanom odvetví môže prilákať záujem ľudí o toto odvetvie

Hrozby: Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov v logistike; Nárast ceny pohonnej látky (nafty) na Slovensku; Zvýšenie záujmu spoločností o kvalifikovaných ľudí v danom obore môže tlačiť na mzdové náklady spoločnosti.

3.2.1.3 Sociálne faktory

Z hľadiska sociálnych a kultúrnych vecí je vhodné sa pozrieť na Slovenskú republiku v demografickom pojatí. Do tejto oblasti zahrňame predovšetkým štruktúru obyvateľstva, vzdelanie i dostupnosť a mobilitu kvalifikovanej pracovnej sily so zameraním na dopravu a logistiku.

Obyvateľstvo

Slovenská republika mala v roku 2016 5 427 917 obyvateľov. Skladá sa prevažne zo slovenskej (80,7%), maďarskej (8,5%), rómskej (2,0%) a českej (0,6%) populácie. (83) O tom značí i počet prisťahovalcov, ktorý dovŕšil takmer 7000 osôb. (84) Ich osídľovanie sa z geografického pohľadu sústreďuje najmä na západné Slovensko. (85) Vekový priemer na Slovensku prekročil hranicu 40 rokov, čo značí zvýšenie životnej úrovne, no zároveň alarmuje starnutie obyvateľstva. (84)

Vzdelanie

V zahraničí dnes študuje viac ako 38 tisíc Slovákov. (86) Na univerzitách v Čechách tomu bolo viac ako 22 tisíc študentov. (87) Každá vláda sa snaží o udržanie si šikovných mladých ľudí i tá slovenská. (86)

Na Slovensku existuje niekoľko programov a organizácií podporujúcich študentov s úmyslom rozvíjať ich štúdium a motivovať ich k návratu či zotrvaní na Slovensku. Organizácia LEAF napomáha mladým ľuďom so získaním štúdia v zahraničí pomocou napríklad štipendií v prospech návratnosti diplomovaných krajanov spať domov s nadviazanosťou spolupráce s medzinárodnými spoločnosťami. Slovak Professionals Abroad ponúka pomoc nájsť stáž, no s podmienkou seriózneho záujmu po jej skončení o návrat na Slovensko. (88)

V neposlednom rade sem zahrňujeme i grantovú podporu ministerstva školstva ponúkajúcu 10-15 študentom sumu v hodnote 40 000€ a na oplátku si študentov upíšu na 3 ročný pracovný pomer vo verejnej správe. (88) Slovensko sa taktiež snaží už od roku 2015 podporovať i systém duálne vzdelávania, ktoré dáva žiakom stredných škôl možnosť venovať viac času odbornej praxi u zamestnávateľov v rámci učebných osnov už počas štúdia. Cieľom tohto programu je si vychovať odborníkov, ktorí po ukončení štúdia budú mať garantované pracovné miesta v rôznych oblastiach, medzi ktoré patrí doprava a technika. (89)

Dostupnosť a mobilita pracovnej sily

V roku 2016 prekročilo ekonomicky aktívne obyvateľstvo Slovensko republiky hodnotu 2,75 milióna obyvateľov, čo je o 0,72% viac ako v predchádzajúcom roku. (90) Tento pozitívny fakt, však nie je slabý v porovnaní s problémom, ktorý bol načrtnutý v predchádzajúcej kapitole a Slovensko mu momentálne čelí.

Zamestnávatelia sa sťažujú na ťažkosti s obsadzovaním pracovných miest. Nedostatok kvalitnej pracovnej sily sa spája so zvyšujúcim sa náborovým apetítom firiem. Nedostupnosť pracovnej sily sa orientuje v najsilnejších odvetviach ako je IT, priemyselná výroba, programátori CNC strojov, no i v logistike. Z regionálneho hľadiska sa dopyt po zamestnancoch sústreďuje najmä do okolia Bratislavy, Trnavy, Trenčína a Nitry. (91)

Na vyváženie prevahy dopytu po pracovníkoch nad ich ponukou otvára Slovensko brány cudzincom podľa najnovších správ z 21. marca 2017. Zameriava sa na odstránenie nelegálneho zamestnávania a snaží sa uľahčiť pobyt a prácu zahraničným obyvateľom. Daný akt podporila i novela zákona pre sociálne veci, ktorá bola v daný

deň schválená. Rudolf Urbanovič, tajomník ministerstva vnútra, tvrdí, že vláda spravila tento krok pre nedostatok pracovnej sily na Slovensku, no zároveň sa snaží o prebratie legislatívy z Európskej únie. (92) V roku 2017 môžeme teda očakávať rast zamestnávania cudzincov. (91)

Záver: Sociálna situácia v Slovenskej republike je na podľa prevedenej analýzy na dobrej úrovni. Priaznivé sú vplyvy zo štátu i zo súkromného sektoru v oblasti podpory štúdia a udržania vzdelaných mladých ľudí na Slovensku. Krok zo strany štátu na uľahčenie prácu a pobyt cudzincom by mal pomôcť s nedostatkom pracovnej sily vo významných regiónoch.

Príležitosti: Zvýšenie životnej úrovne; Podpora štúdia v zahraničí a udržania mladých ľudí na Slovensku; Podpora duálneho vzdelanie v odvetví dopravy ministerstvom školstva; Otvorenie brán Slovenska pracovnej sile zo zahraničia zo strany ministerstva vnútra pre vyváženie nedostatku zamestnancov

Hrozby: Starnutie obyvateľstva; Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov i v dominantných regiónoch

3.2.1.4 Technické a technologické faktory

Slovensko je jeden z najrýchlejšie sa rozvíjajúcich trhov na svete a ponúka svojim investorom veľa výhod prečo do neho investovať. Z prieskumov svetovej banky vyplýva, že Slovenská republika dosiahla v porovnaní s krajinami Strednej Európy najlepšie výsledky v oblasti bezpečnosti vlastníckych práv, jednoduchosti podnikania a slobode investovania. (93)

Najdôležitejšími sektormi hospodárstva Slovenska v roku 2015 boli priemysel (25,2 %), veľkoobchod a maloobchod, doprava, ubytovacie a stravovacie služby (22,0 %), verejná správa, obrana, vzdelávanie, zdravotníctvo a sociálna pomoc (13,6 %). (94)

V rámci stratégie Európy 2020 si členské štáty dávajú za iniciatívu zlepšiť podmienky a uľahčiť prístup k financovaniu výskumu a inovácií. Taktiež sa sústreďujú na efektívnejšie využívanie zdrojov, modernizáciu sektora dopravy a podporu energetickej účinnosti. (95)

Pri zhodnotení technického a technologického vývoja je vhodné brať v úvahu technické normy Slovenskej republiky súvisiace s odvetví dopravy a logistiky.

Významné technické normy:

- STN 01 8500
 - Doprava – všeobecne (96)
- STN 30 0515 (30 0515)
 - Spotreba paliva. Nákladové automobily a autobusy
- STN EN 12507 (95 2004)
 - Prepravné služby. Návod na aplikáciu EN ISO 9001:2000 v oblasti cestnej a železničnej prepravy tovaru, skladovania a distribúcie
- STN EN 12798 (95 2008)
 - Systémy manažérstva kvality na prepravu. Cestná, železničná a vnútrozemská vodná preprava. Požiadavky na systémy manažérstva kvality ako doplnenie EN ISO 9001 pre prepravu nebezpečných vecí so zreteľom na bezpečnosť
- STN EN 13816 (95 2001)
 - Preprava. Logistika a služby. Verejná osobná doprava. Definícia, ciele a meranie kvality služby
- STN EN 13876 (95 2003)
 - Preprava. Logistika a služby. Reťazce prepravy tovaru. Pravidlá postupu pri vykonávaní služieb prepravy nákladov
- STN EN 14892 (95 2006)
 - Prepravné služby. Logistika mesta. Pokyny na definíciu prístupu do centra mesta
- STN EN 16258 (95 2009)
 - Metodika výpočtu a deklarovania spotreby energie a emisií skleníkových plynov z dopravných služieb (nákladná a osobná doprava)
- TNI CEN/TR 14310 (95 2002)
 - Služby nákladnej dopravy; Vyhlásovanie a podávanie správ o environmentálnom správaní v sieťach nákladnej dopravy (97)
 -

Nebezpečné látky

Z technického hľadiska pri zvolení stratégie vstupu na trh s nebezpečným tovar je vhodné sa okrem klasických noriem (podliehajúcim napríklad zákonu 124/2006 Z.z. *Zákon o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci* (98)) sústrediť i na niektoré špecifické oblasti logistiky viazané k najčastejším nebezpečným látkam. Medzi ne zahrňame:

- 29/2006 Z. z. *Vzor nálepiek a pečiatok stanice technickej kontroly a iných pracovísk II* (98)
- 355/2006 Z. z. *Nariadenie o ochrane zamestnancov pred expozíciou chemickým faktorom pri práci* (99)
- 94/2004 Z. z. *Vyhláška, ktorou sa ustanovujú technické požiadavky na protipožiarnu bezpečnosť* (98)

Preprava nebezpečných vecí

Nebezpečné látky sa rozdeľujú do 9 tried⁴ podľa dohody ADR. (100) Pri preprave nebezpečného tovaru je dôležité brať v úvahe mnoho vecí. Každá trieda si vyžaduje rozličné opatrenia, balenie, nakládky, prepravu i vykládky, kde je potrebné ísť podľa nariadení vyplývajúcich zo zákona. (101) Preprava nebezpečných látok na Slovensku je regulovaná i v oblasti špecifikácie typu vozidiel, hasiacich prístrojov, osobitej výbava, špeciálnej kontroly STK a mnohé ďalšie. (100) Pre dodržanie bezpečnostných štandardov v danej oblasti je nutné, aby zamestnanci disponovali potrebným vzdelaním a odbornými znalosťami. (101)

Skladovanie

Na Slovensku sa väčšina logistických centier vyhýba skladovaniu nebezpečného tovaru. Pritom ako sa chemické látky stali bežnou súčasťou nášho života ide o každodennú záležitosť. Dôvod ich obáv pramení v tom, že mnohé sklady v Slovenskej republike sú zastarané, a tak nespĺňajú kritériá dané zákonmi a predpismi Európskej únie. Pri novopostavených nebolo zohľadnené skladovanie práve populárneho ADR tovaru. Taktiež sklady vyžadujú vyššie investície pri ich výstavbe i vyššiu cenu za skladovanie. V neposlednom rade ide tiež o pomerne časté zmeny sprísňovania predpisov, ktoré

⁴ Ich bližší popis môžeme nájsť v Prílohe A.

môžu predstavovať ďalšie náklady ako pre výrobcov tak i dodávateľov a skladovateľov zabezpečujúcich tovar s označením ADR. (101)

Školenia

Osoby, ktorých povinnosti smerujú ku cestnej preprave nebezpečných látok musia absolvovať školenie⁵ podľa požiadaviek týkajúcich sa prepravy nebezpečných vecí samozrejme prihliadajúc k primeranosti ich zodpovednosti a povinností. Pre osoby iné ako vodiči stojí školenie 75 € na osobu. Pracovníci podliehajúci sa na preprave nebezpečných vecí je potrebné periodicky preškoliť pri každej zmene ADR, v každom nepárnom roku. (102)

Vodiči prepravujúci nebezpečné látky majú školenie o niečo finančne náročnejšie a tiež rozsiahlejšie v závislosti na ich kompetenciách, ktoré je potrebné si obnoviť každých 5 rokov. Môžeme ich vidieť nižšie v tabuľke (103).

Tabuľka 3: Náklady na školenia

Typ školenia	Špecifikácia	Cena
Základné školenie	Na triedy nebezpečnosti 2,3,4,5,6,8,9	189 €
Základné školenie rozšírené o cisterny/triedu 1/triedu 7		230 €
Obnovovacie školenie (základné)	Obnovenie ADR osvedčenia v piatok roku platnosti	150 €
Obnovovacie školenie rozšírené o cisterny/triedu 1/triedu 7		160 €
Rozšírené školenie o cisterny/triedu 1/triedu 7	Na cisternové vozidlo Na triedu 1 Na triedu 7	71 €

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe údajov z (103))

Záver: Slovenská republika je popredná v oblastiach bezpečnosti, jednoduchosti podnikania, kde popredí hospodárstva vystupuje priemysel. Zo strany Európskej únie je finančne podporované odvetvie výskumu, vývoja i dopravy. V logistickom pojatí je trh nebezpečných látok previazaný s mnohými technickými normami a meniacimi sa predpismi, či už sa jedná o skladovanie alebo o prepravu. Je správne upriamiť

⁵ Vodiči vozidiel prepravujúci nebezpečné veci musia školením získať osvedčenie o vyhovení osobitých požiadaviek v bode 8.2.1.1 ADR. (103) Zamestnanci iní ako vodiči podliehajú školeniam podľa kapitoly 1.3 Dohody ADR. Všetky školenia musia byť dodržané obidvoma stranami, zamestnancom i zamestnávateľom. (102)

pozornosť i na vyššie počiatkové náklady spojené s vybavením kamiónov, prevádzkou skladu a školením zamestnancov.

Priležitosti: Modernizácia odvetvia dopravy; Finančná podporované odvetví dopravy, výskumu a vývoja od EU i zo strany štátu; Rozšírenie technického zabezpečenia vo firme

Hrozby: Zvýšenie počiatkových nákladov spojených s technickou vybavenosťou skladu; Časté sprísňovanie rozsiahlych technických predpisov

3.2.1.5 Ekologické faktory

Ekológia je faktor, ktorý sa dostáva stále viac do pozornosti. Pre podniky to však znamená, že sa musia k tomuto trendu i patrične prispôbiť. Toto však predstavuje značnú záťaž vzhľadom na ekologické zákony. (15)

Legislatívna ochrana životného prostredia v oblasti prepravy a skladovania nebezpečných látok

Vláda Slovenskej republiky v záujme transparentnej ochrany prírody a krajiny posilňuje autoritu Ministerstva životného prostredia SR vo sfére starostlivosti o životné prostredie, ako aj pri tvorbe a uplatňovaní environmentálnych ekonomických nástrojov. (104) Záujem štátu na tvorbe právnych predpisov pre podporu životného prostredia sa prejavuje nie len vo vnútri štátu, ale i v medzinárodných dohovoroch (105). Spolu s Európskou úniou⁶ sa podieľajú na tvorbe právnych predpisov chrániacich životné prostredie:(106)

- 366/2006 Z. z. *Nariadenie o technických požiadavkách na zníženie emisií znečisťujúcich látok z dieselových motorov motorových vozidiel* (107)
- 39/2013 Z. z. *Zákon o kontrole znečisťovania životného prostredia*
- 469/2002 Z. z. *Zákon o environmentálnom označovaní výrobkov*
- 359/2007 Z. z. *Zákon o prevencii a náprave environmentálnych škôd* (108)
- 533/2006 Z. z. *Vyhláška o ochrane obyvateľstva pred účinkami nebezpečných látok*

⁶ Európska únia má decentralizovaný orgán Európska environmentálna organizácia (EEA), ktorá analyzuje stav a trendy v oblastiach životného prostredia, hospodárskych a sociálnych tlakov v tejto oblasti. Zároveň vyvíja scenáre, hodnotí politiku a zabezpečuje kvalitu údajov (109)

- 11/2016 Z. z. Vyhláška o integrovanej prevencii a kontrole znečisťovania životného prostredia (110)

Spotrebiteľ a EU

Cieľom EU je zlepšiť kvalitu životného prostredia, ochraňovať ľudské zdravie, vyvážené a racionálne využívať prírodné zdroje a presadiť environmentálnu problematiku na medzinárodnej úrovni. Snaží sa taktiež, aby podmienky pre činnosť obchodného sektoru boli pre všetky členské štáty na rovnakej úrovni. (111)

Spotrebiteľia sa stále častejšie zaujímajú o vzťah životného prostredia k produktu, ktorý si kúpia. (111) Opatrenia EU na skvalitnenie životného prostredia majú vo verejnosti silnú podporu. Z celoeurópskeho prieskumu vyplýva, že 95% respondentov osobne považuje ochranu životného prostredia za dôležitú. (112)

Nebezpečné látky

Problematika bezpečnosti prepravy nebezpečných látok je v súčasnej dobe veľmi aktuálna. Do povedomia sa dostáva predovšetkým dopad úniku nebezpečnej látky na životné prostredie. Rozvoj priemyslu a nových technológií a používanie nových druhov nebezpečných látok a ich preprava prináša so sebou riziku vzniku mimoriadnej nepriaznivej situácie. Z toho dôvodu je dôležitá jej prevencia a ochrana životného prostredia. (113)

Záver: Trendovo sa do popredia zákazníkov, SR i EU dostáva povedomie o životnom prostredí, ktorého význam sa zvyšuje a následne odráža v legislatívnom zastrašení oblastí podnikania, špecificky trhu s nebezpečnými látkami. Je tu riziko nastania nepriaznivej situácie, ktoré by mohlo nepriaznivo ovplyvniť životné prostredia ako i meno spoločnosti.

Príležitosť: Rozšírenie si portfólia ekologického zabezpečenia vo firme

Hrozby: Silnejúce postavenie ekologických zákonov na SR i v očiach spotrebiteľa; Ekologické riziko úniku nebezpečných látok (vyplývajúce zo špecifickosti odvetvia).

Tabuľka 4: Príležitosti a Hrozby z PESTE analýzy

Faktory	Príležitosti	Hrozby
Politické a právne	<ul style="list-style-type: none"> • EU podpora priemyslu a konkurencieschopnosti • Stabilná legislatíva na SR i v EU • Podpora duálneho vzdelanie v odvetví dopravy 	<ul style="list-style-type: none"> • Široké spektrum nariadení a zákonov • Administratívna náročnosťou
Ekonomické	<ul style="list-style-type: none"> • Rast HDP • Nízka úroková miera • Finančná podpora rozvoj exportu z EU • Pokles cien energií • Rast cien a tržieb v doprave i skladovaní 	<ul style="list-style-type: none"> • Nárast ceny nafty na Slovensku • Tlak na zvýšenie miezd pracovníkom
Sociálne	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšenie životnej úrovne • Podpora vzdelania v zahraničí • Udržanie mladých ľudí na Slovensku • Otvorenie brán pracovnej sile zo zahraničia 	<ul style="list-style-type: none"> • Starnutie obyvateľstva • Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov
Technické a technologické	<ul style="list-style-type: none"> • Finančná podpora z EU do dopravy a výskumu • Modernizácia odvetvia dopravy • Rozšírenie technického zabezpečenia vo firme 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyššie počiatočné náklady vstupu na trh • Časté sprísňovanie technických predpisov
Ekologické	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšírenie ekologického zabezpečenia vo firme 	<ul style="list-style-type: none"> • Silnejúce postavenie ekologických zákonov • Ekologické riziko úniku nebezpečných látok

(Zdroj: vlastné spracovanie)

3.2.2 Analýza trhu

Spoločnosť Rhenus Logistics, s.r.o. má širokú škálu poskytovaných služieb i zákazníkov, s ktorými obchoduje. Pri vstup na trh s nebezpečnými látkami a stanovenom ciele získania nových zákazníkov je potrebné, aby si vymedzila cieľový segment, na ktorý bude zameraná.

Segmentácia trhu

Trh Business to business pre spoločnosť je významné obchodné prostredie, kde väčšinou získava svojich veľkých zákazníkov. Z toho dôvodu so vstupom na nový trh s nebezpečnými látkami sa bude podnik sústreďovať na oblasť priemyselnej výroby, trhu B2B.

Geografickým určením segmentu je braný ako vychádzajúci bod Slovenská republika. V rámci rozmanitej klasifikácie skupín nebezpečného tovaru budú vymedzené skúmané triedy, ktoré budú predstavovať vhodné oblasti obchodného rozvoja pre danú logistickú spoločnosť.

Výroba nebezpečných látok má široké rozpätie od výbušnín až po rádioaktívny odpad. Väčšina logistických spoločností po prieskume trhu sa vyhýba preprave a skladovaniu nebezpečného tovaru triedy 1,6 a 7 z dôvodu ich špecifického pôvodu a veľmi náročnej manipulácie z hľadiska administratívy, bezpečnosti a legislatívnej stránky. Podniky pôsobiace v logistickom odvetví sa viac orientujú na zákazníkov s ekonomickou klasifikáciou činnosti:

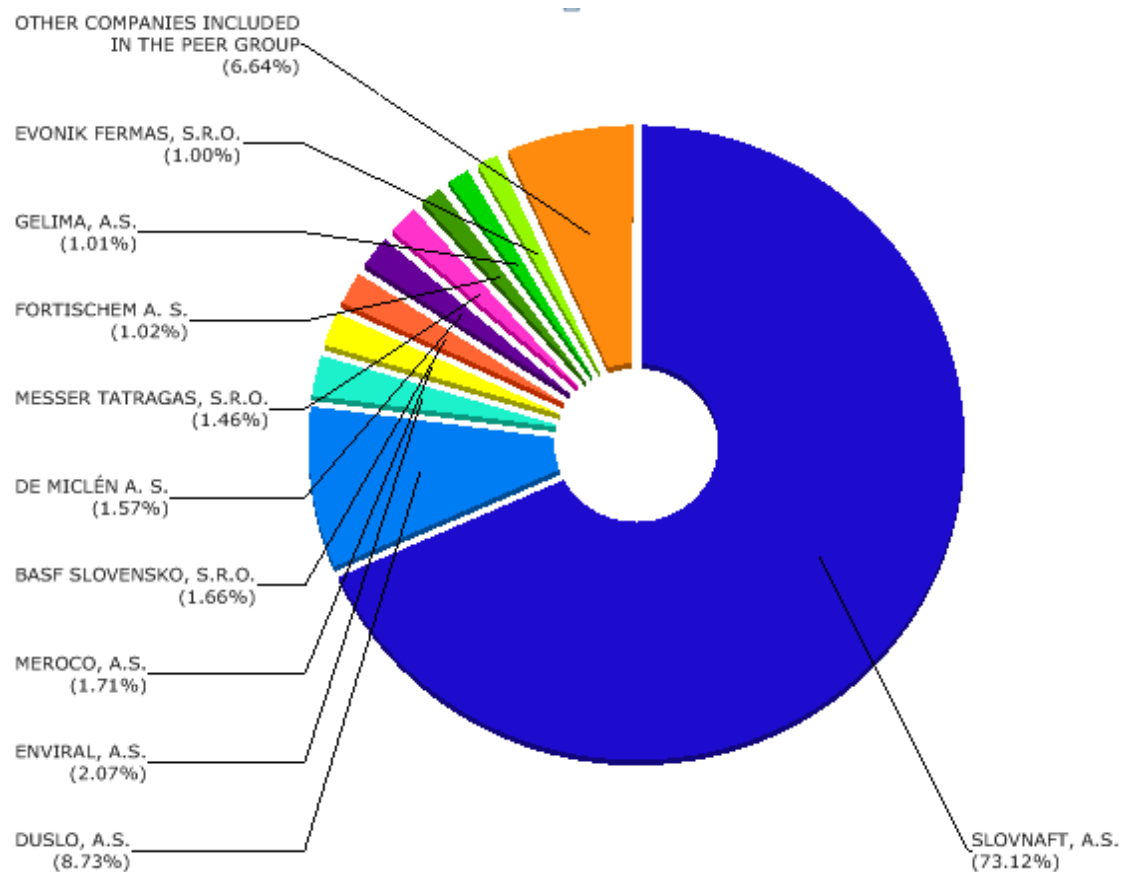
- SK NACE 19 000 – Výroba koksu a rafinovaných ropných produktov
- SK NACE 20 000 - Výroba chemikálií a chemických prvkov

Celkový počet spoločností s daným zameraním na trhu Slovenskej republiky podľa dostupných informácií z databáze Amadeus je 486. V sektore s klasifikáciou SK NACE 19 000 pôsobí 454 podnikov a v SK NACE 20 000 to je 32 podnikov. V roku 2016 vstúpilo na trh 74 nových firiem (114), čím môžeme usúdiť, že popularita tohto odvetia sa zvyšuje.

Z grafu číslo 8 môžeme pozorovať pôsobenie nášho cieľového segmentu. Odráža podiel trhu⁷ desiatich najväčších zákazníkov a zvyšných 476 podnikov, ktorý pôsobia na trhu s nebezpečnými látkami a predstavujú pre spoločnosť Rhenus Logistics, s.r.o. najvýznamnejších potenciálnych zákazníkov, na ktorých sa bude prostredníctvom svojich obchodných a marketingových aktivít zameriavať.

Ako môžeme vidieť najvýznamnejších zákazníkov je firma Slovnaft, a.s., ktorý je lídrom v sektore SK NACE 19 000 so skoro 74% podielom na tržbách tohto priemyslu. Za ním nasleduje hlavný predstaviteľ oblasti SK NACE 20 000 Duslo, a.s. s viac ako 8%. Ďalej tu vidíme Enviral a.s., Meroco a.s., Basf Slovensko s.r.o., DE Mieléna a.s., Messer Tatagas, s.r.o., Fortischem a.s., Gelima a.s., Evonik Fermas s.r.o. a ďalšie.

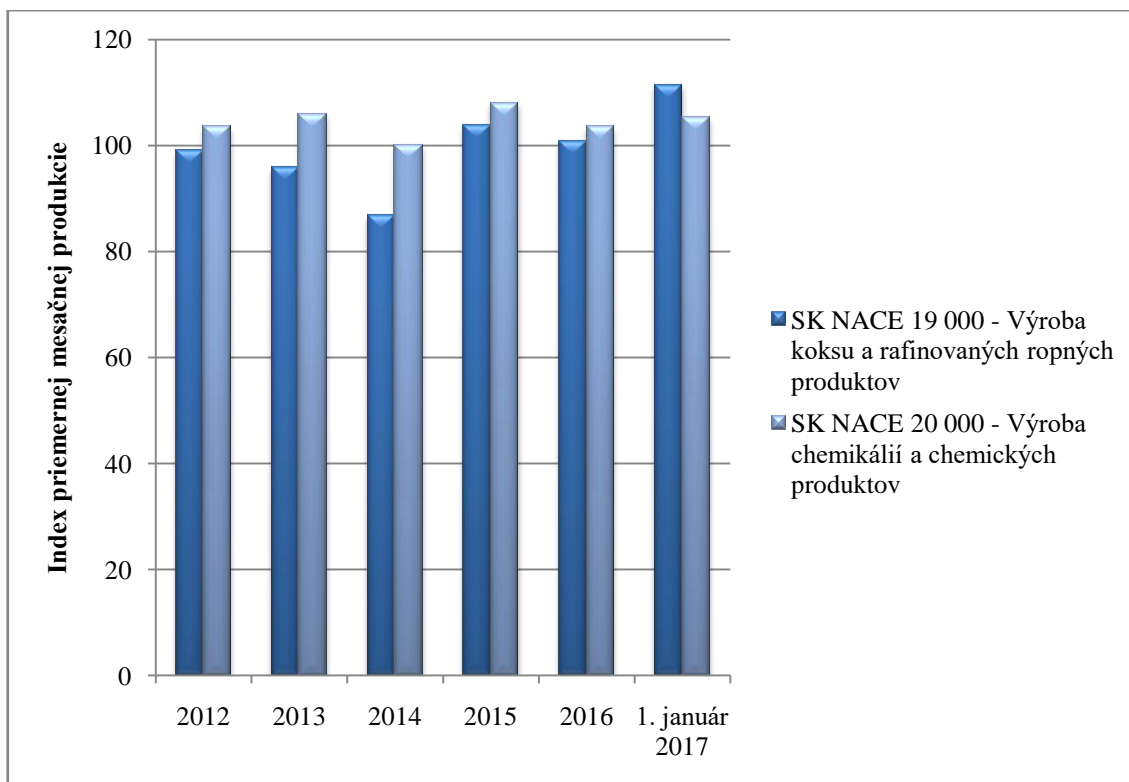
⁷ Podiel na trhu je stanovený prostredníctvom tržieb jednotlivých podnikov. Informácie boli čerpané z databázy Amadeus.



Graf 8: Podiel na trhu potenciálnych zákazníkov

(Zdroj: (114))

Prostredníctvom využitia indexu priemyselnej produkcie je odrazená zmena výstupov u oboch skúmaných sektorov. Tento index sa využíva pri podávaní informácií o aktivite a objeme produkcie pri rôznych druhov priemyslu alebo služieb. (115)



Graf 9: Zmena indexu priemyselnej mesačnej produkcie

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe (116))

Celková priemyselná produkcia začiatkom roku 2017 vzrástla o 7,6%. (102) Produkciu v daných oblastiach môžeme pozorovať na vyššie vyobrazenom grafe, ktorý predstaviť zmenu indexu⁸ priemernej mesačnej produkcie v oboch skúmaných sektoroch.

Môžeme vidieť, že produkcia spadajúca pod SK NACE 19 000 prechádza väčšími výchýlkami ako u SK NACE 20 000. Daný efekt môže byť spôsobený práve výkyvmi v cenách ropy, ktorá je kľúčová pre ich výrobu. V roku 2014 si ropa udržiavala pomerne vysokú hodnotu až 82,30 € za barel. V roku 2015 sa jej hodnota prudko znížila, čím dala priestor pre rast produkcia s nižšími nákladmi a teda vyššími tržbami. V minulom roku 2016 sa oba sektory pohybovali v blízkosti ich výšky produkcie z roku 2010. Avšak začiatkom roku 2017 môžeme pozorovať nárast indexu až o 10,7 u produktov SK NACE 1900 a u SK NACE 20 000 o 1,6.

⁸ Mesačné indexy sú prepočítané zo základnej premennej, rok 2010=100

Trend v logistike

Novodobým trendom v logistike sa stáva outsourcing, externý prenájom služieb. Pod týmto pojmom si môžeme predstaviť rozhodnutie firmy, v ktorom prenecháva sériu procesov alebo oblasť tretej strane, ktorá ich ďalej vykonáva a organizuje pred danú spoločnosť.

Spolu s týmto trendom súvisí aj nárast dopytu po moderných skladoch. Riadenie zásobovacích reťazcov zahŕňa rozhodnutia strategického charakteru, zatiaľ čo logistika sa zameriava na taktické a operatívne rozhodnutia. Rozvoj priemyslovej výroby, nové technológie, ale hlavne používanie väčšieho množstva druhov nebezpečných látok so sebou prináša nielen ekonomický rast, ale aj nové rizikové situácie spojené so vznikom vážnych priemyslových havárií. Nielen podniku manipulujúce s nebezpečným tovarom, ale i sklady tohto sortimentu musia spĺňať prísne bezpečnostné predpisy a normy EÚ. Dopyt po priemyselných nehnuteľnostiach narastá spolu s logistickými aktivitami. Trend smeruje práve na moderné sklady typu A, ktoré sú upravené pre uskladnenie nebezpečných látok. (117)

Príležitosti: Rozmach cieľových segmentov; Rast dopytu po moderných skladoch pre uskladnenie nebezpečných látok

3.2.3 Porterov model piatich konkurenčných síl

Podnik je ovplyvnený svojim okolím, v ktorom sa nachádza i jeho konkurencia. Prostredníctvom Porterovho modelu piatich konkurenčných síl sme pre firmu schopný identifikovať hrozbu vstupu konkurentov do odvetvia, intenzitu konkurenčného boja vnútri odvetvia i hrozbu substitútov produktov. Taktiež sa zmeriame na vymedzenie vyjednávacej sily dodávateľov i kupujúcich.

3.2.3.1 Hrozba vstupu nových konkurentov do odvetvia

Nové menšie spoločnosti v odvetví logistiky prichádzajú na trh často. Avšak ich špecializácia a pôsobenie sa rozlišuje. Vstup na trh s nebezpečným tovarom môže byť pre firmy administratívne, legálne, personálne a samozrejme finančne nákladný a náročný proces.

Potenciálny konkurenti, ktorí by mohli prísť do tohto odvetvia môžu byť menšie spoločnosti v Trnavskom kraji napríklad (114):

- SAVOR s.r.o.
- TRNAVSKÁ NAD, a.s,
- SMART LOGICTICS, s.r.o.

No záujem o rozšírenie si portfólia svojich služieb môžu mať i podniky so silným postavením na trhu Slovenska. Medzi ne by sme mohli zahrnúť(114):

- GEFCO SLOVAKIA, a.s.
- DALITRANS, s.r.o.
- TN LOGISTICA SK, s.r.o.

Hrozby: Rozmach logistických služieb stávajúcich konkurentov.

3.2.3.2 Vyjednávacía sila dodávateľov

Spoločnosť Rhenus Logistics, s.r.o. má na trhu Slovenskej republiky stabilnú pozíciu. Počas obchodných stretnutí s dodávateľmi prostredníctvom skúseností a kvalitnej komunikácie obchodného oddelenia spoločnosti si udržiava u väčšiny dodávateľov silnejšiu pozíciu skúmajúca firma. So svojimi dodávateľmi si však v priebehu dlhoročnej spolupráce snaží udržiavať pozitívne vzťahy.

Príležitosť: Slabšia vyjednávacía sila dodávateľov.

3.2.3.3 Vyjednávacía sila kupujúcich

V rámci udržania kroku s dobou sa podnik sústreďuje na poskytovanie svojich služieb širokej škále zákazníkov. Spomedzi stálych zákazníkov zahrňujeme: Bonavita Servis spol. s.r.o., Volkswagen Konzernlogistik GmbH & Co. OHG.o. i JYSK s.r.o..

Tak ako u väčšiny firiem, tak i u tejto spoločnosti sú zákazníci delení podľa ich veľkosti a dôležitosti. U veľkých zákazníkov s vysokou dôležitosťou prevyšuje vyjednávacía sila a postavenie v obchodnom vzťahu na strane kupujúceho. V prípade menších zákazníkov sa podmienky prepravy a skladovania určujú podľa všeobecných štandardov podniku.

Príležitosti: Získanie odporúčaní od stávajúcich zákazníkov

3.2.3.4 Hrozba substitútov produktov

Hlavným predmetom činnosti firmy Rhenus Logistics, s.r.o. je preprava a skladovanie. Nehmotný charakter poskytovaných služieb na trhu B2B i B2C je veľmi ťažko nahraditeľný. Vybraná služba sama o sebe nemôže byť nahradená službou s inou charakteristikou. Jej zameniteľnosť nie je možná a z toho dôvodu je len veľmi malá šanca na vznik substitučnej služby. Ako jediná potenciálna hrozba danej situácie by mohla vyplývať iba z pohľadu zmeny poskytovateľa spomenutých služieb (konkurencie), čo by nás odkázalo buď na konkurenciu alebo na samých zákazníkov.

Ako špecifickú substitučnú spoločnosť by sme mohli označiť DENIOS s.r.o., ktorá sa špecializuje na výrobu a prenájom produktov pre skladovanie a manipuláciu s nebezpečnými látkami. (118) Nezaobrá sa však priamo logistickou činnosťou, no pre menšieho zákazníka by mohla predstavovať určité riešenie v oblasti nebezpečného tovaru.

Príležitosť: Žiadne blízke substitúty

Hrozba: Rozvoj komplementárnej spoločnosti Denios s.r.o. u samotných zákazníkov, čo môže vyústiť v substitučnú činnosť.

3.2.3.5 Intenzita konkurenčného boja vnútri odvetvia

Logistické odvetvie na Slovensku je široko rozvinuté. Existujúci rivali v odvetví logistiky sektoru s nebezpečným tovarom sa nachádza na tomto území niekoľko.

Preprava nebezpečného tovaru

Významný odvetví konkurenti (114):

- BUDAMAR LOGISTICS a.s.
- C.S. CARGO SLOVAKIA a.s.
- DUVENBECK SLOVENSKO, s.r.o.
- TOPTRANS EU, a.s.

Miestni konkurenti (114):

- M-EXPRESS SPED, s.r.o.

- BC LOGISTICS, s.r.o.
- HOCHTEL, s.r.o.

Preprava i skladovanie nebezpečného tovaru (114):

- DSV SLOVAKIA, s.r.o.
- THOMAS SLUIS SLOVAKIA, s.r.o.

Ako môžeme vidieť činnosť konkurencie sa primárne sústreďuje na prepravu tovaru s danými špecifickými vlastnosťami a skladovanie nebezpečného tovaru zostáva dominované iba dvoma logistickými spoločnosťami. DSV Slovakia, s.r.o., sídli v Senci a neuskladňuje nebezpečný tovar 1 (výbušné látky a predmety) a 7 (rádioaktívne látky) triedy. (119) Thomas Sluis Slovakia s.r.o. sídli v Košiciach a prevádzkuje v Žiline s výnimkou triedy 1 (výbušné látky a predmety), 2 (plyny), 6 (jedovaté a toxické látky) a 7 (rádioaktívne látky). (120)

Ako jedinečný prípad konkurenta môžeme označiť Spoločnosť pre skladovanie a.s.. Táto vysokošpecializovaná firma sa venuje skladovaniu ropy a ropných produktov. Prevažne sa však sústreďuje na svojho jediného obchodného partnera a to Agentúru pre núdzové zásoby ropy a ropných produktov. V rámci diverzifikácie však prenajíma svoje skladovacie priestory vhodné na skladovanie ropy a ropných výrobkov Zväzu pre skladovanie zásob a v roku 2014 i Slovnaftu, a.s..(121)

Príležitosti: Slabé zastúpenie v skladovaní nebezpečného tovaru

Hrozby: Rozsiahle zastúpenie konkurencie v preprave nebezpečného tovaru

Tabuľka 5: Príležitosti a Hrozby z Porttervho modelu piatich konkurenčných síl

Faktory	Príležitosti	Hrozby
Hrozba vstupu nových konkurentov do odvetvia	<ul style="list-style-type: none"> Rast dopytu po skladoch nebezpečných látok 	<ul style="list-style-type: none"> Rozmach logistických služieb konkurentov
Vyjednávacia sila dodávateľov	<ul style="list-style-type: none"> Slabšia vyjednávacia sila dodávateľov 	
Vyjednávacia sila kupujúcich	<ul style="list-style-type: none"> Získanie odporúčaní od zákazníkov 	
Hrozba substitútov produktov	<ul style="list-style-type: none"> Žiadne blízke substitúty 	<ul style="list-style-type: none"> Rozvoj spoločnosti Denios s.r.o.
Intenzita konkurenčného boja vnútri odvetvia	<ul style="list-style-type: none"> Slabé zastúpenie v skladovaní nebezpečných látok 	<ul style="list-style-type: none"> Rozsiahle zastúpenie konkurencie v preprave nebezpečného tovaru

(Zdroj: vlastné spracovanie)

3.3 Vnútoraná analýza prostredia

Vo vnútornej analýze podniku je identifikovaná vízia, poslanie a ciele spoločnosti Rhenus Logistics, s.r.o., ktoré sa snaží docieľiť i udržať. Následne sa zameriame na analýzu zdrojov, v ktorej významnou zložkou tvorí finančná analýza.

3.3.1 Vízia, poslanie a ciele podniku

Vízia

Víziou podniku je úsilie dosiahnuť vedúce postavenie a status dokonale integrujúcej logistickej spoločnosti, ktorá ponúka individuálne riešenia prostredníctvom inovácií, technológií a expertných skúseností pri poskytovaní prvotriednych služieb jej zákazníkom na pravidelnej báze.

Poslanie

Poslanie spoločnosti Rhenus Logistics, s.r.o. sa upriamuje na verejnosť. Snaží sa o to, aby ho široké okolie, predovšetkým jeho klienti, vnímali ako svojich partnerov v službách koncentrujúcich sa na pridanú hodnotu. Ponúkajú svoje schopnosti a zručnosti prostredníctvom profesionálnych analýz komplexných logistických služieb a ich optimalizáciu vďaka ponuke individuálnych a flexibilných riešení pre pomoc klientom s ich produkciou a distribúciou.

Firma Rhenus Logistics, s.r.o. sa usiluje i o pohľad do budúcnosti, kde v centre pozornosti je zákazník a jeho potreby. Táto predstava opisuje ich vzťah založený na partnerstve, aby zajtra priniesli logistické operácie klientovi hodnotu. Na čo nadväzuje i motto spoločnosti:

„Together with passion“ (56)

Podnik sprevádza svojich zákazníkov na ceste podnikaním bez ohľadu na rozsah ich pôsobenia. Spoločnosť im pomôže v ich vlastnom rozvoji a uľahčí im preniknutie do nových oblastí trhu.

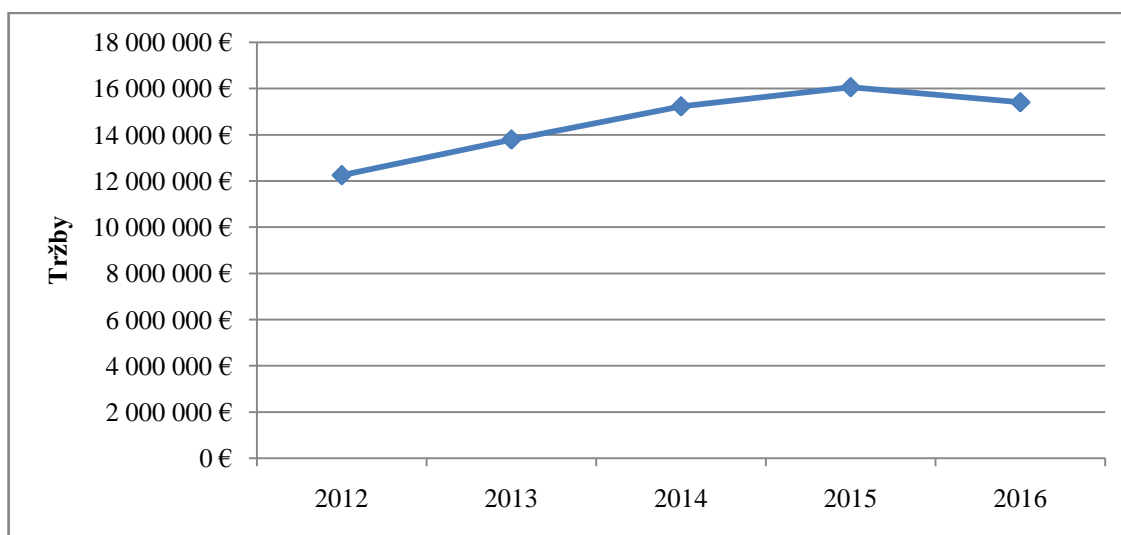
Ciele podniku

Spoločnosť, tak ako iné podniky, sa sústreďuje na rast rentability a s tým súvisiace tržby. Pri už pomerne vyťaženom súčasnom trhu sa cieľom spoločnosti stáva jej vlastný

rozvoj, ktorý pokladá za podstatný pre udržanie a stabilizovanie si svojej silnej pozície na trhu z dlhodobého pohľadu. Vďaka rozšíreniu a spestreniu si portfólia svojich poskytovaných služieb firma mieni získať nových zákazníkov a zároveň diverzifikovať riziko plynúce zo stávajúceho konkurenčného prostredia. Daný cieľ má v záujme naplniť preniknutím na nový trh s nebezpečnými látkami, vďaka rozmachu svojich obchodných aktivít, čo má viesť k naplneniu jej primárneho cieľa, generovanie zisku.

3.3.2 Obchod a marketing

Obchod predstavuje základný kameň pre udržanie činnosti podniku. Spolu s ním sa viaže i marketing. Oba sa podieľajú na získavaní objednávok a vývoji tržieb firmy, ktorý môžeme sledovať na nižšie vyobrazenom grafe. Môžeme vidieť, že z celkového pohľadu spoločnosti sa darí a vývoj tržieb má rastúci trend.



Graf 10: Vývoj tržieb

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných informácií)

Pri hodnotení spoločnosti využijeme marketingový mix pre lepšie poukázanie na jednotlivé skupiny charakteristík činnosti firmy Rhenus Logistics, s.r.o. súvisiace s obchodom i marketingom.

Marketingový mix

Marketingový mix nám ponúkne informácie o poskytovaných produktoch (službách), cenách, mieste a komunikácií danej spoločnosti.

Produkt

Prvým faktorom je produkt. Avšak v našom prípade budem hovoriť o službe.

Spoločnosť Rhenus Logistics, s.r.o. sa zameriava na obchodnú činnosť s priemyselným a spotrebným tovar, stavebninami, potravinami, surovinami a polotovarmi. S danou aktivitou súvisí i patričná administratívna práca, na ktorú nadväzuje i spracovanie colných dokladov využívaných pri medzinárodnej preprave do štátov, ktoré nie sú v Európskej únii.

Popredná je cestná motorová doprava a verejná cestná nákladná doprava, ktorá je významnou oblasťou v činnosti danej logistickej firmy. V podniku je zaužívaná ako vnútroštátna, tak i medzinárodná preprava. Následne sa podnik venuje skladovaniu a uskladňovaniu vyššie spomenutého zboží na trhoch B2B i B2C. Medzi ďalšie služby zahrňame sprostredkovateľskú činnosť, zasielateľstvo i druh maloobchodnej (nákup a následný predaj tovaru konečnému spotrebiteľovi) a veľkoobchodnej (nákup a následný predaj zboží iným podnikom) činnosti.

Centrom pozornosti pre spoločnosť je zákazník. Firma sa snaží ku každej zákazke pristupovať s dávkou flexibility, ktorú zákazník patrične oceňuje. Stabilný zákazníci si pochvaľujú obchodovanie s firmou vďaka osobnému prístupu a vzťahom, ktoré majú za roky spolupráce spoločne vybudované.

Cena

Druhým indikátorom je cena, za ktorú podnik poskytuje svoje služby zákazníkovi. Daný faktor však pri priemyselnej činnosti nie je ľahké jednoznačne stanoviť. Odvíja sa od mnohých okolností primárne súvisiacich so zákazníkmi a ich potrebami. Cena sa odlišuje od služby, ktorú podnik sprostredkováva. Medzi najdôležitejšie zaraďujeme prepravu a skladovanie.

U prepravy sú rozhodujúcim vplyvom váha a vzdialenosť podmienujúca typ prepravného vozidla s ňou súvisiaci. Pre ilustráciu⁹ je nižšie vyobrazená tabuľka pre priblíženie cenovej politiky za jednu prepravnú jednotku pri preprave z logistického centra spoločnosti, Trebatice, do Bratislavy, Trnavy, Trenčína, Žiliny a Košíc.

⁹ Cena je väčšinou stanovená na základe individuálnej dohody so zákazníkovi. Tabuľka zobrazuje orientačné cenové indikátory.

Tabuľka 6: Cenník v preprave

Váha (kg)	Bratislava	Trnava	Trenčín	Žilina	Košice
0 - 50	9 €	8 €	10 €	12 €	15 €
101 – 200	21 €	18 €	22 €	48 €	69 €
501 – 600	37 €	29 €	38 €	52 €	75 €
1001 – 1100	52 €	42 €	55 €	78 €	113 €
1501 – 1600	73 €	58 €	77 €	110 €	160 €
2001 – 2100	94€	74 €	99 €	140 €	205 €
2501 – 2100	110 €	87 €	117 €	166 €	243 €
2901 – 3000	117 €	93 €	124 €	176 €	259 €

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných údajov)

Účtovanie prebieha prostredníctvom faktúr, ktorých splatnosť je od 14 do 30 dní na základne dohody s klientom. Spoločnosť Rhenus Logistics, s.r.o. je členom Zväzu logistiky a zasielateľov Slovenskej republiky a pracuje v zmysle Všeobecných zasielateľských podmienok tohto zväzu.

Manipulácia je rozdelená na činnosti IN a OUT. Pod pojmom IN je zahrnutá vykládka kamióna, kontrola zboží (napr.: množstvo), prevoz prepravnej jednotky (napr.: palety) na skladovacie miesto a administratívna činnosť. Pod pojmom OUT spadá vyskladnenie tovaru zo skladu, jeho naloženie do kamiónu i náležitá administratívna práca. Cenová relácie týchto služieb sa pohybuje od 1,20 € do 3,20 € za prepravu jednotku.

Skladovacie služby za jednu paletu štandardného typu (800 x 1200 mm) bývajú v rozmedzí 3,50 - 5 € v závislosti na druhu a veľkosti zboží . Ostatné činnosti a ich ceny sa odvíjajú od svojich špecifických charakteristík a podmienkach stanovených pri obchode.

Miesto

Spoločnosť Rhenus Logistics sídli v Trebaticiach na západnom Slovensku. Pred vznikom tejto spoločnosti sa na toto miesto viaže dopravná história z hľadiska jeho využívania v minulosti pre rovnaké účely. Z tohto miesta má podnik v optimálnom dosahu priemyselne významné rozvinuté miesta (napr.: Trnava a Bratislava) na západom Slovensku. Z medzinárodného geografického pohľadu je Slovenská republiky v srdci Európy čím má strategicky významnú polohu benefičnú i pre Rhenus Logistics, s.r.o..

Komunikácia

Spoločnosť komunikuje so svojimi zákazníkmi prostredníctvom svojich webových stránok a zamestnancov obchodného oddelenia. Tí komunikujú väčšinou emailom, telefonicky, ale i osobne na stretnutiach. Na získanie zákazníkov využívajú predovšetkým databázu podnikov sprostredkovaných materskou spoločnosťou. Jedinou formou propagácie je rozosielanie propagačných materiálov svojim stávajúcim zákazníkom prostredníctvom e-mailu. Na získanie spätnej väzby firma využíva dotazníky o spokojnosti klientov o jej službách.

Nedostatok podniku v oblasti komunikácie spočíva v nedostačujúcom marketingu spoločnosti, ktorý súvisí i s jeho nízkym využitím na získanie nových zákazníkov. Toto oddelenie doposiaľ nespolupracuje bližšie s obchodným oddelením, kde by bolo možné vytvoriť stratégiu, nástroje a časový harmonogram na získanie nových zákazníkov.

Silné stránky: Široké portfólio poskytovaných služieb; Flexibilita objednávok; Cena stanovená individuálnym prístupom; Strategicky významná poloha

Slabé stránky: Slabý marketing a jeho nízke využitie k získaniu nových zákazníkov; Slabá spolupráca medzi oddeleniami

3.3.3 Analýza zdrojov

Analýza zdrojov nám predostrie charakteristiky jednotlivých skupín zdrojov v podniku. Najskôr sa sústredíme na fyzické a ľudské zdroje. Následne sa zameriame na finančné zdroje, prostredníctvom ktorých bola prevedená i finančná analýza daných zdrojov. V závere nahliadneme i na oblasť nehmotných zdrojov firmy.

3.3.3.1 Fyzické zdroje

Spoločnosť Rhenus Logistics, s.r.o. sídli v malej dedinke, Trebatice, blízko okresného mesta Piešťany. Areál podniku je priestranný a jeho súčasťou je hlavná moderná budova, ktorá je rozdelená na dve časti, parkovisko i voľný stavebný pozemok, ktorý je momentálne využívaný na parkovanie kamiónov.

Vo vrchnej časti sú sústredené kancelárie v open space prevedení pre všetky logistické, finančné, obchodné, personálne i marketingové oddelenia ako i kancelária pre konateľ'a. Pracovné priestory jednotlivých pôsobísk majú k dispozícii kvalitné technické

vybavenie bezprostredné k výkonu ich práce. Pre využitie dostupnej kapacity a taktiež udržiavanie partnerstva prenajíma určitú časť svojich kancelárskych priestorov jednému zo svojich významných zákazníkov, Soare.

V spodnej časti budovy sú prítomné skladovacie priestory vybavené logistickou technikou (skladovým systémom, skenermi, rampami, vysokozdvížnými vozíkmi) a garáže s parkoviskom pre kamióny a nákladné automobily.

Silné stránky: Kvalitné technické vybavenie skladu i kancelárií; Moderná budova; Voľný stavebný pozemok

3.3.4 Ľudské zdroje

Podnik disponuje funkčnou organizačnou štruktúrou, ktorá definuje rozdelenie práce vo firme, zodpovednosť za určité špecializované činnosti spoločnosti a hierarchické rozdelenie vzťahov (nadriadený/podriadený).

Na čele danej podnikateľskej jednotky sa nachádza konateľ, ktorý sám o sebe predstavuje výkonný orgán podniku. Túto spoločnosť prezentuje a koná v jej mene Martin Schmitt. Všetky dôležité aktivity firmy sú predstreté k ich konzultácií a zváženiu jeho osobou. Tieto aktivity sú vykonávané v príslušných útvaroch¹⁰ spoločnosti.

Spoločnosť za rok 2016 zamestnávala 157 pracovníkov. Z hľadiska veku a stupňa dosiahnutého vzdelania sú rozdelení v nasledujúcich tabuľkách.

Tabuľka 7: Rozdelenie zamestnancov podľa veku

Vek	Počet zamestnancov
18-29	25
30-39	53
40-49	44
50-62	32
nad 62	3
Celkom	157

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných údajov)

¹⁰ Celkovú štruktúru môžeme vidieť na obrázku v Prílohe B.

Tabuľka 8: Rozdelenie zamestnancov podľa vzdelania

Vzdelanie	Počet zamestnancov
Základné	1
Stredné odborné (SOU)	60
Úplné stredné odborné	65
Vysokoškolské	31
Celkom	157

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných údajov)

Pri otázke fluktuácie zamestnancov vo vedení podniku Rhenus Logistics, s.r.o sa stretávame s profesionálnym a stabilným tímom ľudí. Prostredníctvom nemeckého autoritatívneho štýlu riadenia si zachováva svoju kultúru.

Finančná motivácia je vo firme osvedčeným nástrojom dosahovania stanovených cieľov. U jednotlivých tímov sa pracovná atmosféra nesie v pohodovom kolegiálnom duchu v súlade s firemnou kultúrou, ktorá odkazuje zamestnancov na etickosť, zodpovednosť, dôslednosť, samostatnosť a profesionalitu. Tieto hodnoty prichádzajú ako motivačný faktor i od jednotlivých vedúcich pracovníkov.

V rámci zlepšenia podmienok pre zamestnancov sa podnik snaží o:

- Získanie spätnej väzby prostredníctvom pravidelných dotazníkov
- Poskytovanie príležitostí na rozvoj odborných kvalifikácií
- Podporovanie kreatívneho myslenia
- Poskytovanie príjemného pracovného prostredia
- Organizovanie firemných večierkov, športových dní

Problém s ľudským faktorom, ktorý sa v podniku prejavuje, tak ako i u väčšiny logistických spoločností v dnešnej dobe, je nedostatok kvalifikovaných vodičov a skladníkov. Mnohí odchádzajú do zahraničia za lepším finančným ohodnotením, ktorý v prostredí súčasného trhu firma nemôže dorovnať v porovnaní s európskym veľmociam ako napríklad Francúzsko. Tento deficit však rieši naberaním ľudí zo zahraničia ako napríklad z Rumunska, Poľska alebo Ukrajiny.

Silné stránky: Odborný a profesionálny zamestnanci; Stáli vedúci pracovníci

Slabé stránky: Fluktuácia vodičov i skladníkov

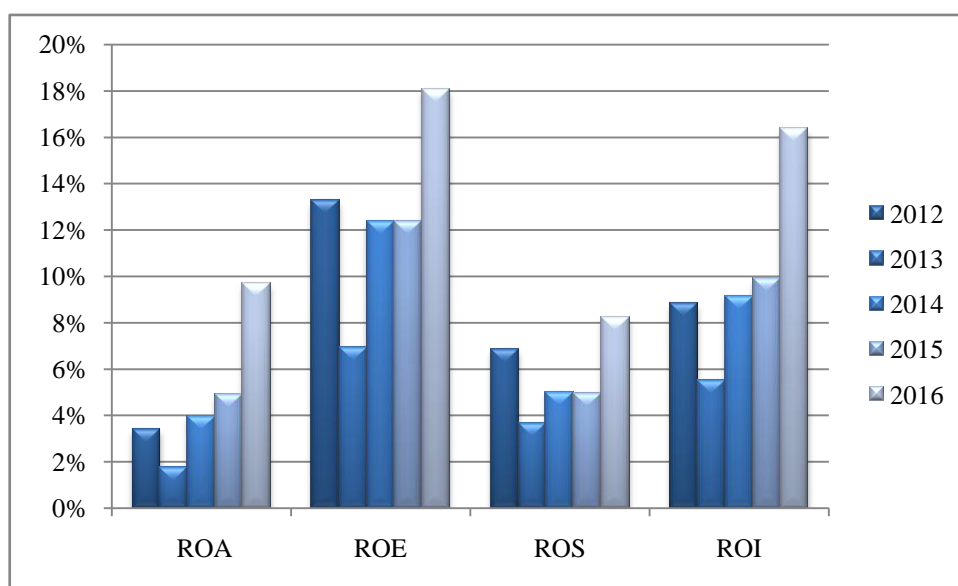
3.3.5 Finančné zdroje

Analýza finančných zdrojov je prevedená pomocou pomerových ukazovateľov, ktoré zhodnotia oblasti rentability, likvidity, zadlženosti i aktivity.

Pomerové ukazovatele

Ukazovatele rentability

Nižšie máme vyobrazený graf, prostredníctvom ktorého môžeme pozorovať vývoj jednotlivých druhov rentability zohľadňujúcich výnosnosť aktív, vlastného kapitálu, tržieb a investícií.



Graf 11: Ukazovatele rentability

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných údajov)

Rentabilita aktív (ROA) hodnotí výnosnosť aktív; teda koľko zisku bolo vyprodukované skrz využitia aktív. Čím vyššia hodnota, tým je to pre podnik lepšie. Vývoj tohto ukazovateľa sa v priebehu piatich sledovaných rokov zlepšil o viac ako 6%. Momentálne sa nachádza na úrovni 9,7%., čo je uspokojujúca hodnota, no manažment podniku by sa mal zamyslieť nad lepším využitím svojich aktív.

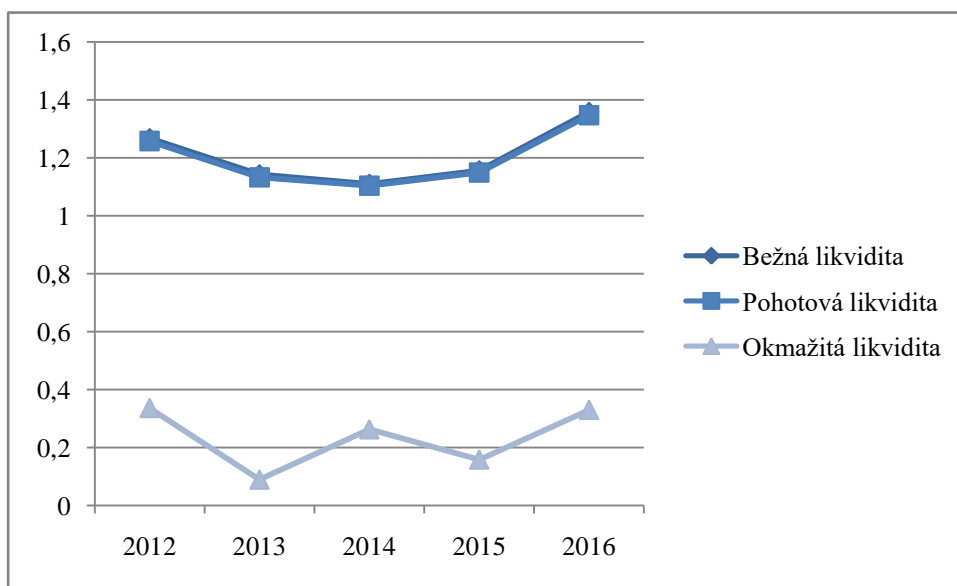
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE) poukazuje na zhodnotenie vlastného kapitálu, čo sa následne odrazí v utrátenom zisku, s ktorým spoločnosť následne hospodári. Až rok 2013 sa spoločnosti pomerne darí a v roku 2016 sa dostala na hodnotu 18,04%. Táto informácia je pozitívna pre investorov a akcionárov, pretože odráža i nízku hladinu zdĺženia spoločnosti.

Rentabilita tržieb (ROS) vyjadruje výšku marže na poskytujúce služby vyplývajúcej z tržieb. Tento ukazovateľ bol pre firmu pomerne komplikovanejší a to z dôvodu negatívneho vplyvu nového klienta, ktorý spôsoboval firme už z počiatku ich spolupráce problémy v tržbách. Jeho nepriaznivé pôsobenie však skončilo v roku 2016 a firma sa tak dostala na hodnotu 8,23% , ktorá je vyššia ako v začiatku sledovaného obdobia o skoro 2%.

Rentabilita investícií (ROI) predstavuje návratnosť dlhodobu investovaného kapitálu podniku. Spoločnosť za prvé 4 skúmané roky neprekročila úroveň 10%. No za posledný sledovaný časový úsek sa firma dostala na úroveň 16,34%. Čo je výrazný rast a môžeme konštatovať, že firma dokázala efektívne zhodnotiť svoje investície.

Ukazovatele likvidity (platobnej schopnosti)

Graf, ktorý máme nižšie k dispozícii, charakterizuje tri druhy likvidity a to bežnú, pohotovú a okamžitú. Krivky bežnej i pohotovej sa prekrývajú z dôvodu ich veľmi blízkych výsledkov.



Graf 12: Ukazovatele likvidity

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných údajov)

Bežná a pohotová likvidita sú druhy likvidity, ktoré sú si veľmi podobné výpočtom (Obežné aktíva – Krátkodobé záväzky), avšak pohotová likvidita od bežnej zahŕňa i hodnotu zásob, ktorá je odpočítaná od hodnoty obežných aktív. Keďže spoločnosť Rhenus Logistics, s.r.o. sprostredkováva služby spojené s jej logistickou činnosťou

a nezaobrá sa samotnou výrobou. V rámci využívania metódy JIT¹¹ sú vo firme minimálne zásoby.

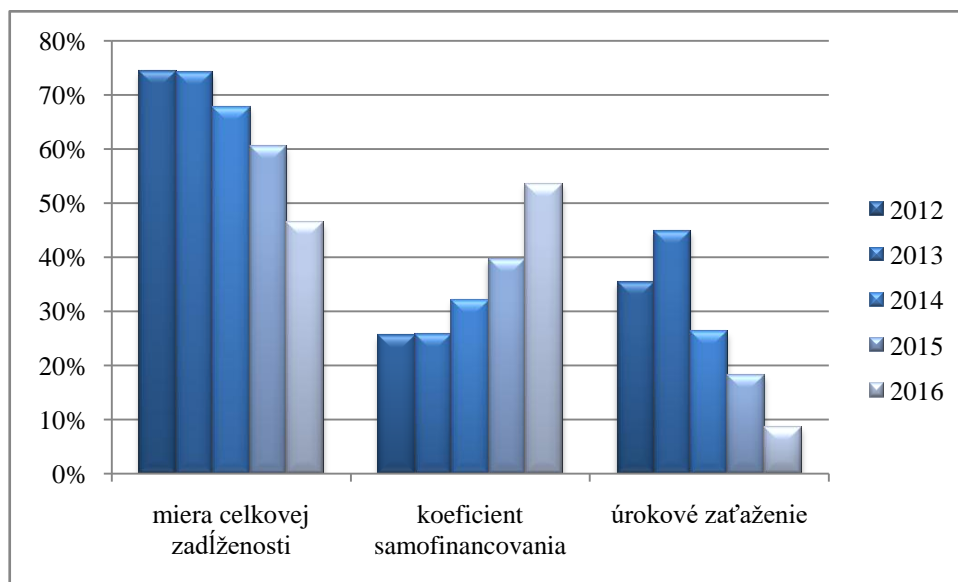
Bežná likvidita presahuje úroveň 1, čo značí, že obežné aktíva pokrývajú svoje krátkodobé záväzky. Avšak hodnota tohto ukazovateľa je pomerne nižšia pri posudzovaní určitých finančných inštitúcií, no treba mať na pamäti špecifickosť odvetvia ktorom spoločnosť pôsobí.

Pohotovú likviditu sa nachádza v rozmedzí odporúčaných hodnôt a v pomerne optimálnej úrovni z pohľadu veriteľov i manažmentu spoločnosti.

Okamžitá likvidita kolísala počas sledovaného obdobia pod hodnotou 0,5, čím značí, že spoločnosť nedisponovala prebytočným pohotovým finančným majetkom. No, v poslednom roku bola dosiahnutá hodnota 0,33 čím sa dostala na zlatú strednú hranicu odporúčaných hodnôt.

Ukazovatele zadlženosti

V rámci posúdenia postavenia spoločnosti z pohľadu ukazovateľov zadlženosti budeme hodnotiť vývoj miery celkovej zadlženosti podniku, koeficientu samofinancovania, úrokového zaťaženia no i finančnej páky a úrokového krytia.



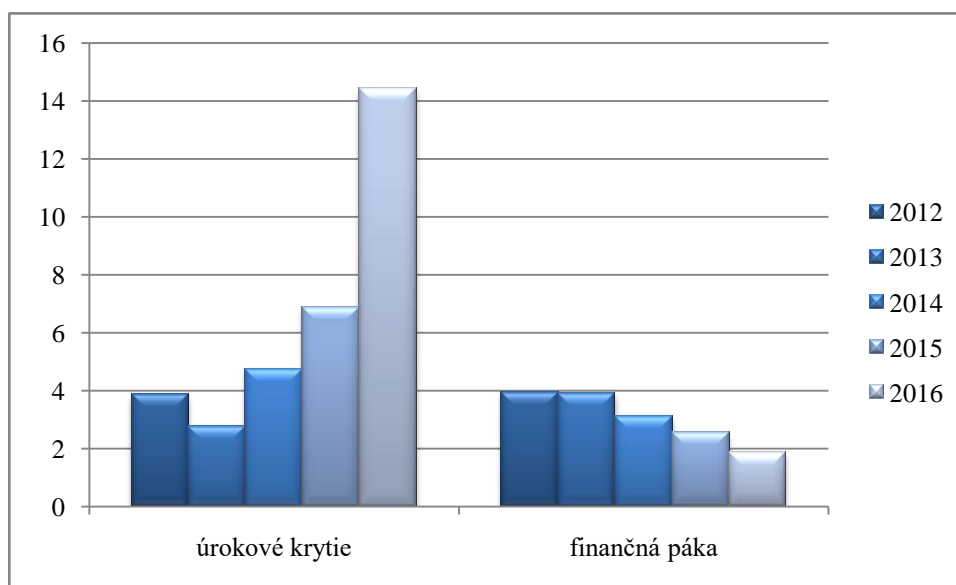
Graf 13: Ukazovatele zadlženosti 1
(Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných údajov)

¹¹ JIT predstavuje metódu riadenia výroby (logistika), tak aby potrebné produkty boli k dispozícii v okamžiku, kedy sú potrebné na ďalšie použitie vo výrobe či pre zákazníka. (44)

Miera celkovej zadlženosti poukazuje na celkovú finančnú úroveň a je udávaná pri danom ukazovateli v miere firemného majetku, ktorý je krytý cudzími zdrojmi. Od počiatočných 74% podnik znížil tento podiel až o takmer 30%. Táto informácia je veľmi pozitívna z pohľadu štruktúry majetku, ktorá naznačuje, že podnik financuje už viac ako 50% svojich aktív vlastnými zdrojmi. Z pohľadu bankových inštitúcií je pre spoločnosť jednoduchšie získať úver.

Koeficient samofinancovania na druhej informuje, že podnik viac ako z 50% je nezávislý a schopný si zabezpečiť vlastnú finančnú stabilitu. Pre investorov predstavuje firma atraktívnu príležitosť.

U úrokového zat'azenia počas kritického roku 2013 spoločnosť využívala viac ako 40% svojho zisku na pokrytie financovania úrokov. No postupným sa znižovaním sa v roku 2016 dostala na hodnotu menšiu ako 10%, čo inklinuje k už spomenutému nižšiemu podielu cudzieho kapitálu vo firme, presnejšie úverov. Tým pádom môže Rhenus Logistics, s.r.o. zisk využiť na vlastný rozvoj.



Graf 14: Ukazovatele zadlženosti 2

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných údajov)

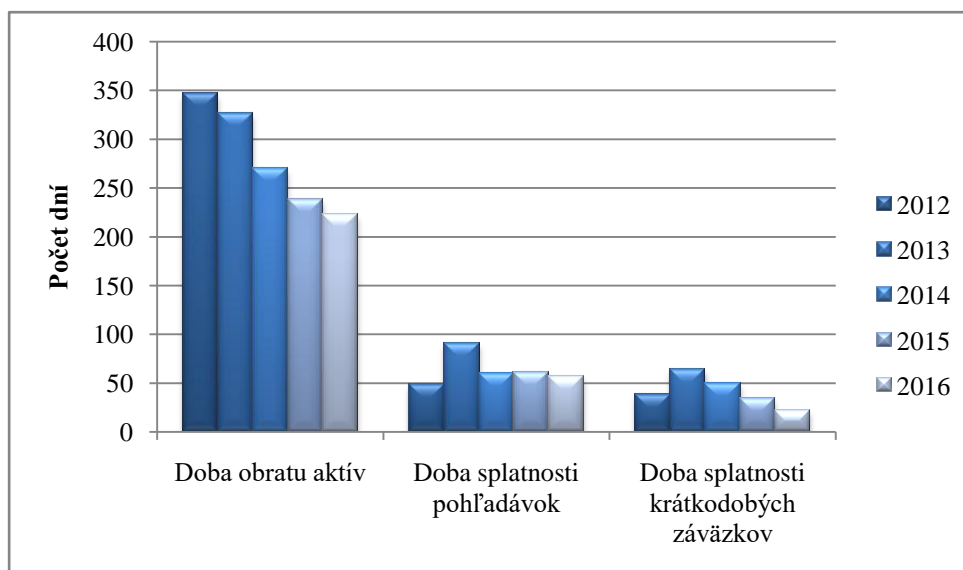
Úrokové krytie až na rok 2013 poukazuje na rastúci vývoj tohto ukazovateľa. V poslednom sledovanom období sa jeho hodnota dostala až na úroveň vyššiu ako 14. Z toho môžeme usúdiť, že spoločnosť je schopná splácať svoje úveru a zároveň

v prípade zamýšľania získania nových cudzích zdrojov (úveru) z bankovej inštitúcie firma nebude pociťovať žiadne komplikácie v tomto smere.

Finančná páka v prvých 4 obdobiach dosahovala hodnôt väčších ako 2, čím sa prikláňame k už zistenej finančnej minulosti spoločnosti, ktorá v tej dobe favorizovala väčšie využitie cudzieho kapitálu. No v roku 2016 sa jeho prítomnosť v podniku znížila pod hodnotu 2, čo nasvedčoval už pomer získaný z analýzy ukazovateľov rentability. Toto je príjemná informácia, avšak spoločnosti sa ponížila možnosť prínos vyplývajúceho z použitia cudzieho kapitálu ako napríklad zníženie u daňového zaťaženia, ktoré sa v tejto situácii zvyšujú.

Ukazovatele aktivity

V prípade posudzovania hospodárenia s aktivitami podniku sme sa zamerali na obrat aktív, dobu obratu zásob, dobu splatnosti pohľadávok i krátkodobých záväzkov. Vývoj všetkých veličín môžeme vidieť na nižšie vyobrazenom grafe, až na dobu obratu zásob.



Graf 15: Ukazovatele aktivity

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe interných údajov)

Doba obratu aktív má klesajúci trend, čo značí časový úsek, za ktorý sa v podniku obrátia aktíva, sa znižuje. V roku 2016 sa jeho hodnota dostala na 223 dní. S ním súvisiaci obrat aktív v danom roku vykazoval hodnotu 1,66, čo spolu vzájomne korešponduje.

Doba obratu zásob na grafe nie je k dispozícii a to z toho dôvodu, že jej hodnoty boli veľmi nízke a na grafickom vyobrazení ťažko rozpoznateľné. Príčinou takto mizivých hodnôt je práve už spomínaná nízka hladina zásob a používanie metódy JIT v spoločnosti Rhneus Logistics, s.r.o.. Tie poukázali na fakt, že produkty uskladnené v priestoroch firmy sú v podniku menej ako jeden deň za rok. V poslednom sledovanom roku bola doba obratu zásob vo výške 0,52 dňa.

Doba splatnosti pohľadávok sa za posledný sledovaný rok dostal na 57 dní. Daná hodnota je pre firmu prijateľná v závislosti na individuálnych podmienkach so zmluvnými zákazníkmi.

Doba splatnosti krátkodobých záväzkov sa za posledný sledovaný časový úsek znížila na 22 dní. To nás uistuje už v zistenom fakte, že spoločnosť nemá problém so splácaním svojich záväzkov, čo signalizuje solventnosť podniku. Táto informácia je priaznivá pre veriteľov i finančné inštitúcie.

Záver: Rizikovým obdobím pre spoločnosť Rhenus Logistics, s.r.o. bol rok 2013. Dané obdobie sa vyznačovalo okrem vyššej ceny ropy i náborom nových zamestnancov (čo sme zistili z predchádzajúcich analýz) a pribabím nového zákazníka, ktorý bol pre firmu stratovým. Všetky dané skutočnosti sa odzrkadlili vo vyššie analyzovaných ukazovateľoch.

Za rok 2016 má firma uspokojivé výsledky a nemusí sa brániť vlastnému rozvoju. Spoločnosť je rentabilná, prevládajú u nej vlastné zdroje, ktoré sú efektívne investované a má ľahkú dostupnosť k získaniu úveru. Nemá problémy s likviditou ani so splácaním záväzkov. Silné postavenie na trhu je zastrešené nie len zo stabilnej finančnej stránky podniku, ale pramení i v zázemí u materskej spoločnosti.

Silné stránky: Finančná stabilita; Platobná schopnosť, Schopnosť investície; Prevláda vlastný kapitál; Bezproblémové splácanie záväzkov i pohľadávok;

3.3.6 Nehmotné zdroje

Rhenus Logistics, s.r.o. má za roky svojho pôsobenia na trhu logistiky vybudované dobré meno. Svoje stabilné miesto na trhu si udržuje vďaka:

- Dobrej povesti

- Dlhoročným skúsenostiam
- Garancií služieb

Podnik je známy i svojím pevným zázemím zo strany materskej spoločnosti, ktorá sídli v Nemecku. Jej vplyv na trhu je veľký a je schopná vystupovať vo forme ručiteľa, poradcu i poskytovateľa potrebných školení.

Rhenus Logistics, s.r.o. pracuje na základe viacerých certifikátov:

- **DIN EN ISO 9001:2008** – špecifikuje požiadavky na systém kvality, v ktorom organizácia musí preukázať schopnosť dôsledne poskytovať svoje služby, ktoré sú v súlade s požiadavkami zákazníka s zároveň spĺňajú platné regulačné požiadavky. Zameriava sa zvyšovanie spokojnosti zákazníkov prostredníctvom efektívneho uplatňovania systému neustáleho zlepšovania. (122)
- **AEO** – súvisí so splňaním colných kritérií a spoluprácou s colnými orgánmi (partnerstvo Colnica-to-business) na základe Colného kódexu Spoločenstva (CCC) v EÚ. (123)
- **HACCP** (Hazard Analysis and Critical Control Points) predstavuje globálne najrozšírenejší systém analýzy rizika a stanovenia kritických kontrolných bodov na zistenie bezpečnosti potravín. Tento nástroj súvisí so výrobou, skladovaním, distribúciou a prípravou potravín a pochutín, pre ktoré je treba zabezpečiť hygienickú bezchybnosť a zdravotnú neškodnosť formou kontrolných bodov. (124)

Silné stránky: Silné postavenie na trhu s dobrou povest'ou; Pevné zázemie u materskej spoločnosti; Garancia služieb; Certifikácia

Tabuľka 9: Silné a Slabé stránky z analýzy zdrojov

Faktory	Silná stránka	Slabá stránka
Fyzické zdroj	<ul style="list-style-type: none"> • Kvalitné technické vybavenie • Moderná budova • Voľný stavebný pozemok 	
Ludské zdroj	<ul style="list-style-type: none"> • Odborní a profesionálni zamestnanci • Stáli vedúci pracovníci 	<ul style="list-style-type: none"> • Fluktuácia vodičov i skladníkov
Finančné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> • Platobná schopnosť • Schopnosť investície • Prevláda vlastná kapitál • Optimálne splácanie záväzkov i pohľadávok 	

Nehmotné zdroje	<ul style="list-style-type: none"> • Silné postavenie na trhu a dobrá povest' • Pevné zázemie u materskej spoločnosti • Garancia služieb • Certifikácia 	
------------------------	---	--

(Zdroj: vlastné spracovanie)

3.4 SWOT analýza

V danej kapitole sa zameriame na hodnotenie vnútorného i vonkajšieho prostredia súčasne. Prostredníctvom spracovaných analýz oboch prostredí v predchádzajúcich kapitolách sme schopný identifikovať silné stránky (S), slabé stránky (W), príležitosti (O) a hrozby (T). Následne budeme môcť zhodnotiť strategickú pozíciu firmy na trhu a jej budúci rozvoj obchodných aktivít na trhu s nebezpečnými látkami. Z dôvodu veľkého počtu faktorov sú vybrané len tie najdôležitejšie z oboch prostredí.

Tabuľka 10: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilita objednávok a cien • Kvalitné technické vybavenie • Dostupný stavebný pozemok • Profesionálni vedúci zamestnanci • Finančná stabilita • Platobná schopnosť • Schopnosť investície • Silné postavenie na trhu a dobrá povest' • Pevné zázemie u materskej spoločnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Slabý marketing a jeho nízke využitie vo forme získavania nových zákazníkov • Slabá spolupráca medzi oddeleniami • Fluktuácia vodičov i skladníkov
Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Podpora duálneho vzdelania v odvetví dopravy • Nízka úroková miera • Rast cien a tržieb v doprave i skladovaní • Otvorenie brán pracovnej sile zo zahraničia • Rozmach cieľových segmentov • Rast dopytu po skladoch nebezpečných látok • Získanie odporúčaní od zákazníkov • Žiadne blízke substitúty • Slabé zastúpenie v skladovaní nebezpečných látok 	<ul style="list-style-type: none"> • Rozšírenie spektra nariadení a zákonov • Administratívna náročnosť • Tlak na zvýšenie miezd pracovníkov • Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov • Časté sprísňovanie technických predpisov • Silnejúce postavenie ekologických zákonov • Rozmach logistických služieb konkurentov • Rozsiahle zastúpenie konkurencie v preprave nebezpečného tovaru

(Zdroj: vlastné spracovanie)

3.4.1 Hodnotová stupnica

Hodnotová stupnica bude pridelovať váhy príslušným prvkov SWOT analýzy:

- 0 – prvok menej je dôležitý porovnávaných prvok
- 0,5 – váha prvkov je rovnaká
- 1 – prvok je viac dôležitý ako porovnávaný prvok

3.4.2 Analýza silných stránok

V analýze silných stránok zhodnotíme jednotlivé dominantné znaky spoločnosti Rhenus Logistics, s.r.o. a postavíme ich do kontrastu dôležitosti prostredníctvom hodnotovej stupnice.

Tabuľka 11: Analýza silných stránok podniku

Prvok	Flexibilita objednávok	Technické vybavenie	Voľný stavebný pozemok	Profesionálni zamestnanci	Finančná stabilita	Platobná schopnosť	Schopnosť investície	Silné postavenie na trhu	Zázemie u materskej spoločnosti	Súčet	Váha
Flexibilita objednávok	x	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	2	5,4%
Technické vybavenie	0,5	x	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	3,5	9,7%
Dostupný stavebný pozemok	1	0,5	x	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5	14%
Profesionálni zamestnanci	0,5	0,5	0	x	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	3,5	9,7%
Finančná stabilita	1	0,5	0,5	0,5	x	0,5	0,5	0,5	0,5	4,5	12,5%
Platobná schopnosť	0,5	1	0,5	0,5	0,5	x	0,5	0,5	0,5	4,5	12,5%
Schopnosť investície	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	x	1	0,5	5	14%
Silné postavenie na trhu	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	x	0,5	3,5	9,7%
Zázemie u materskej spoločnosti	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	x	4,5	12,5%

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Z analýzy môžeme vidieť, že najdôležitejšie silné stránky v rozvoji obchodných aktivít za daných podmienok predstavuje dostupný stavebný pozemok a schopnosť investície. Tá sa odráža i v dominantnej finančnej stabilite, platobnej schopnosti a v pevnom zázemí u materskej spoločnosti.

3.4.3 Analýza slabých stránok

Analýza slabých stránok zhodnotí slabé miesta skúmanej firmy a posúdi ich vzájomnú nadradenosť a podradenosť vďaka hodnotovej stupnici.

Tabuľka 12: Analýza slabých stránok podniku

Prvok	Fluktuácia vodičov i skladníkov	Slabá spolupráca medzi oddeleniami	Slabý marketing a jej nedostatočné využitie	Súčet	Váha
Fluktuácia vodičov i skladníkov	x	0,5	0	0,5	17%
Slabá spolupráca medzi oddeleniami	0,5	x	0,5	1	33%
Slabý marketing a získavanie zákazníkov	1	0,5	x	1,5	50%

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Z tabuľky môžeme usúdiť, že najslabšou stránkou podniku je slabý marketing vo forme získavania nových zákazníkov. Zároveň sa ku nemu vzťahuje i slabá komunikácia medzi oddeleniami.

3.4.4 Analýza príležitostí

V rámci analýzy príležitostí budeme konštruovať maticu, v ktorej sú rozdelené príležitosti podľa vplyvu príležitostí a hodnoty pravdepodobnosti ich úspešnosti. V tabuľke nižšie môžeme pozorovať najdôležitejšie príležitosti.

Tabuľka 13: Matica príležitostí

		Pravdepodobnosť úspechu	
		Vysoká	Nízka
Miera príležitostí	Vysoká	I. kvadrant <ul style="list-style-type: none"> Nízka úroková miera Otvorenie brán pracovnej sile zo zahraničia Rozmach cieľových segmentov Slabé zastúpenie v skladovaní nebezpečných látok 	II. kvadrant <ul style="list-style-type: none"> Rast cien v doprave i skladovaní
	Nízka	III. kvadrant <ul style="list-style-type: none"> Podpora duálneho vzdelania v odvetví dopravy Získanie odporúčaní od zákazníkov 	IV. Kvadrant <ul style="list-style-type: none"> Žiadne blízke substitúty

(Zdroj: vlastné spracovanie)

V prvom kvadrante máme príležitosti, ktorým by sme mali venovať najväčšiu pozornosť z dôvodu veľkosti ich vplyvu a pravdepodobnosti výskytu. V treťom kvadrante je miera vplyvu príležitostí nižšia, no pravdepodobnosť ich úspechu je vysoká, čím ju ostatných dve kvadranty je potrebné sledovať pre zmeny.

Tabuľka 14: Analýza príležitostí podniku

Prvok	Podpora duálneho vzdelania	Nízka úroková miera	Rast cien v odvetví	Pracovná sila zo zahraničia	Rozmach cieľových segmentov	Rast dopytu po skladoch	Získanie zákazníckych odporúčaní	Žiadne blízke substitúty	Slabé zastúpenie skladovaní	Súčet	Váha
Podpora duálneho vzdelania	x	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0	1	2,8%
Nízka úroková miera	1	x	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0	4	11,1%
Rast cien v odvetví	1	0,5	x	0,5	0	0	0,5	0,5	0	3	8,3%
Pracovná sila zo zahraničia	0,5	0,5	0,5	X	0,5	0,5	1	0,5	0,5	4,5	12,5%
Rozmach cieľových segmentov	1	0,5	1	0,5	x	0,5	1	0,5	0,5	5,5	15,3%
Rast dopytu po skladoch	1	1	1	0,5	0,5	x	1	1	0,5	6,5	18%
Získanie zákazníckych odporúčaní	0,5	0	0,5	0	0	0	x	0,5	0	1,5	4,3%
Žiadne blízke substitúty	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	x	0	3,5	9,7%
Slabé zastúpenie skladovaní	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	x	6,5	18%

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Medzi najdôležitejšie príležitosti zahrňujeme rast dopytu po skladoch a slabé zastúpenie v skladovaní nebezpečného tovaru, ktoré sa vzájomne dopĺňajú. Za nimi nasleduje rozmach cieľových segmentov, pracovná sila zo zahraničia a nízka úroková miera.

3.4.5 Analýza hrozieb

Analýza hrozieb bude prevedená za využitia stanovených hrozieb. Podobne ako v predchádzajúcej analýze i tu budeme sledovať pravdepodobnosť výskytu hrozby a jej miery vplyvu na podnik.

Tabuľka 15: Matica hrozieb

		Pravdepodobnosť úspechu	
		Vysoká	Nízka
Miera príležitosti	Vysoká	I. kvadrant <ul style="list-style-type: none"> Administratívna náročnosť Vyššie počiatočné technické náklady Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov 	II. kvadrant <ul style="list-style-type: none"> Časté sprísňovanie technických predpisov Rozmach logistických služieb konkurentov
	Nízka	III. kvadrant <ul style="list-style-type: none"> Rozsiahle zastúpenie konkurencie v preprave nebezpečného tovaru Tlak na zvýšenie miezd 	IV. kvadrant <ul style="list-style-type: none"> Rozšírenie spektra nariadení a zákonov Silnejšie postavenie ekologických zákonov

(Zdroj: vlastné spracovanie)

V prvom kvadrante vidíme najdôležitejšie hrozby, o ktoré by sa firma mala zaujímať, keďže majú vysokú mieru vplyvu na spoločnosť a zároveň i vysokú pravdepodobnosť pôsobenia. V treťom kvadrante je podobne vysoká pravdepodobnosť výskytu hrozby, i keď jej pôsobenie je menšie, spoločnosť by sa zameriavať na jej minimalizáciu. U ostatných dvoch kvadrantoch by sa mala spoločnosť sústrediť na ich monitorovanie pravdepodobnosti pôsobenia a mieru vplyvu.

Tabuľka 16: Analýza hrozieb podnik

Prvok	Rozšírenie nariadení a zákonov	Admin. náročnosť	Tlak na zvýšenie miezd	Nedostatok kvalif. pracovníkov	Časté sprísňovanie technických predpisov	Posilnenie eko. zákonov	Rozmach služieb konkurencie	Posilnenie konkurencie v preprave	Súčet	Váha
Rozšírenie nariadení a zákonov	x	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	3,5	12,3%
Admin. náročnosť	0,5	x	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4	14%
Tlak na zvýšenie miezd	0	0	x	0,5	0	0	0,5	0,5	1,5	5,3%
Nedostatok kvalif. pracovníkov	0,5	0,5	0,5	x	0,5	1	1	1	5	17,5%
Časté sprísňovanie technických predpisov	0,5	0,5	1	0,5	x	0,5	0,5	1	4,5	15,8%
Posilnenie eko. zákonov	0,5	0,5	1	0	0,5	x	0,5	0,5	3,5	12,3%
Rozmach služieb konkurencie	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	x	0,5	3	10,5%
Posilnenie konkurencie v preprave	1	1	0,5	0	0	0,5	0,5	x	3,5	12,3%

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Spoločnosť by mala svoju pozornosť najviac upriamiť na hrozby súvisiace s nedostatkom kvalifikovaných pracovníkov, častým sprísňovaním technických predpisov a administratívu náročnosť spojenú s daným rozvojom obchodných činností.

3.4.6 Stratégie SWOT analýzy

Medzi možné stratégie zahrňame jednotlivé kombinácie skúmaných vonkajších a vnútorných prvkov medzi sebou.

Stratégia MAXI – MAXI (SO) - na základe tejto stratégie by spoločnosť mala využiť príležitosti vyplývajúce z trhu prostredníctvom svojich silných stránok.

Pri zvolení danej stratégie je možné, aby spoločnosť využila kombináciu príležitostí (nízka úroková miera, rast dopytu po skladoch, slabé zastúpenie v skladovaní nebezpečných látok a príchod pracovnej sily zo zahraničia) a silných stránok na rozvoj svojich obchodných aktivít. Ako významné silné stránky označujeme silnú finančnú stabilitu, platobnú schopnosť, pevné zázemie u materskej spoločnosti, schopnosti investície i disponibilného stavebného pozemku pre vstup na nový trh.

Stratégia MAXI– MINI (ST) - ponúka možnosť znížiť dopad hrozieb a eliminovať ich vďaka svojim silným stránkam.

Firma by sa zamerala na svoje silné stránky a ich maximálne využitie. V prípade hrozby rozmachu logistických služieb u konkurenčných podnikov môže ten vplyv znižovať vďaka maximálnemu využitiu svojej silnej pozície na trhu, dobrej povesti spätou s garanciou služieb, kvalitného technického vybavenia, certifikácie i silného postavenia na trhu. Ďalej by sa mohla uchýliť i k zásahu materskej spoločnosti pri krajnom prípade, u ktorej má pevné zázemie.

Stratégia MINI – MAXI (OW) - poukazuje na možnosť využitia príležitostí z trhu na elimináciu svojich vlastných slabých stránok.

Touto stratégiou by mohla čeliť nedostatku kvalifikovaných pracovníkov prostredníctvom prijímania nových zamestnancov zo zahraničia vďaka otvoreniu brán Slovenska a uľahčeniu pobytu a práce zahraničnej pracovnej sily. Danú slabú stránku by mohla kompenzovať i za využitia programu duálneho vzdelávania a nabrať pracovníkov už počas ich štúdií na strednej škole na polovičný úväzok a po ich dokončení na plný pracovný pomer.

Stratégia MINI – MINI (WT) - odkazuje na znižovanie negatívneho efektu hrozieb pôsobiacich z trhu ako i z vnútra podniku v podobe slabých stránok.

Firma by sa mala sústrediť na slabý marketing a komunikáciu medzi oddeleniami, ktorý je nepriaznivý pri možnom rozvoji konkurencie. Ďalej by sa mal snažiť znížiť fluktuáciu svoji zamestnancov, pretože na trhu je ich značný nedostatok.

4 VLASTNÉ NÁVRHY

Táto kapitola sa venuje vlastným návrhom a poskytnutiu odporúčaní na základe prevedených analýz. Návrhy sú zamerané na rozvoj obchodných aktivít spoločnosti Rhenus Logistics, s.r.o. prostredníctvom vstupu na trh s nebezpečnými látkami a získaním nových zákazníkov.

Vstup na nový trh je pre skúmaný podnik závažným krokom. Rozvojom svojej obchodnej činnosti podnik musí zabezpečiť i priebeh jeho podporných procesov, ktoré s danou expanziou spoločnosti súvisia.

4.1 Stanovenie stratégie a jej komunikácia

Vychádzajúc z prevedenej SWOT analýzy si podnik zvolí stratégiu MAXI – MAXI, čím využije príležitosti dopytu po sklade a ich nedostatku vybudovaním si vlastného skladu pre nebezpečné látky za pomoci svojich silných stránok.

Iniciatíva spoločnosti v rozvoji so súčasným vývojom a globalizáciou je ambiciózna. Je dôležité, aby bola spoločnosť na daný krok pripravená a schopná ho riadiť. Z toho dôvodu je dôležitá jeho komunikácia nielen na úrovni vedúcich pracovníkov, ale taktiež na úrovni zamestnancov spoločnosti jednotlivých vnútropodnikových útvaroch. Rozvrhnutie úloh, stanovenie kompetencií, konštruktívne stretnutia (meetingy) pracovníkov, pravidelná kontrola progresu a neustály tok užitočných informácií sú nevyhnutné pri zavedení zmien.

4.2 Štrukturálne zmeny

Obchodné a taktiež marketingové oddelenie predstavujú dôležitý faktor pri vstupe na nový trh. Obe oddelenia musia tento rozvoj komunikovať a vzájomne spolupracovať.

Marketingové oddelenie musí prejsť zásadnými zmenami, keďže podľa vnútornej analýzy je jeho činnosť veľmi slabá. Toto oddelenie sa nezaobrá iba činnosťami súvisiacimi s marketingom, ale i certifikáciou a kvalitou. Daný fakt je prospešný z hľadiska informácií, o ktoré bude toto oddelenie obohatené pri procese rozvoja. Zároveň bude schopné efektívnejšej marketingovej komunikácie pri zameriavaní sa na cieľový segment.

Z toho dôvodu je potrebné, aby úzko spolupracovalo s obchodným oddelením, ktoré bude so zákazníkmi v priamom kontakte. Z informácií od obchodného oddelenia, ktoré bude bližšie poznať potreby, hybné faktory a preferencie zákazníkov je možné vychádzať pri správnej voľbe marketingových nástrojov komunikácie. Pri využívaní marketingových nástrojov v digitálnej forme je kľúčová spolupráca i so špecializovanými pracovníkmi IT oddelenia.

4.2.1 Zamestnanci a školenia

So stavbou nového skladu je potrebné nábrať i nových zamestnancov, aby spoločnosť bola schopná riadiť chod tejto investície. Podľa predbežného odhadu komunikovaného so spoločnosťou by na začiatok tento podnik potreboval najat' 16 nových skladníkov a 7 administratívnych zamestnancov pre potreby skladovacej jednotky. Školenia súvisiace so zamestnancami (skladníkmi) s bezpečnými látkami budú vyhádzať z údajov z kapitoly *Technické a technologické faktory*.

Dôležité školenie bude prebiehať i v marketingovom oddelení. Jeho špecifikácia bude odpovedať potrebách na trhu B2B v digitálnej podobne na zlepšenie oslovovania a marketingovej komunikácie spoločnosti so zákazníkmi i verejnosťou. V neposlednom rade prejde školením i obchodné oddelenie pre zvýšenie jeho efektivity, špecializácie a prezentácie služieb.

4.3 Noví zákazníci

Trh s nebezpečnými látkami je veľmi špecifický a trendový ako sme sa dozvedeli z prevedených analýz. Potenciálni klienti sú podnikateľské subjekty sídliace na Slovensku, ktorých záujem sa sústreďuje na dôležité informácie pre ich obchod.

4.3.1 Potenciálni klienti

Pri určovaní potenciálnych klientov bolo východiskom spracovaná analýza trhu a jeho segmentácie, pri ktorej bol vytýčená cieľový segment podnikov.

Ten sa rozdeľoval na dva sektory priemyslu s nebezpečnými látkami pôsobiach na trhu s klasifikáciou ekonomickej činnosti SK NACE 19 000 – Výroba koksu a rafinovaných ropných produktov a SKNACE 20 000 – Výroba chemikálií a chemických prvkov.

Medzi primárne dôležitých klientov zahŕňam:

- Slovnaft, a.s.
- Duslo, a.s.
- Enviral, a.s.
- Meroco, a.s

Všetky spoločnosti sa nachádzajú z geografického pohľadu na západnom Slovensku v okolí hlavného mesta Bratislava v optimálnej dostupnosti s dobrou infraštruktúrou.

4.3.2 Komunikačná stratégia

Pri výbere typu stratégie komunikácie na trhu s nebezpečnými látkami si podnik pre začiatok stanoví stratégiu PULL, ktorá sa môže javiť ako náročnejšia, no pri jej správnom prevedení môže byť finančne málo náročná a efektívna.

Z pohľadu marketingu je vhodné sústrediť sa na komunikáciu výhodnosti ceny, flexibility služieb a individuálnosti prístupu. Dôležitosť komunikácie s klientmi leží v jeho správnom spôsobe, ktorý v dnešnej digitálnej dobe je predovšetkým prostredníctvom internetu. Vychádzajúc z tohto faktu je navrhovaná komunikácia rozvoja služieb na vlastných webových stránkach prostredníctvom zverejnenia informácií v novinkách a na titulnej strane. Taktiež odporúčam zavedenie pop-out okna ponúkajúceho odoberanie Newsletter-u, ktorý bude pravidelne zasielaný novým i stávajúcim zákazníkom v modernom a lákavom prevedení.

Dôležitá je i verejná mienka pre udržanie si dobrej povesti. Obyvateľov z blízkeho okolia môže poskytovanie logistických služieb na trhu s nebezpečnými látkami spoločnosťou Rhenus Logistics, s.r.o. rozrušiť z hľadiska ich bezpečnosti. Komunikácia o rozširovaní si portfólia služieb na takomto type trhu v ekologicky uvedomelom svete je veľmi dôležitá.

Z toho dôvodu navrhujem, aby podnik komunikoval daný rozvoj z pohľadu certifikácie, uplatnenie zákonov, dodržovania ekologických predpisov ADR a poukázaním na osvedčenie svojich zamestnancov i modernú technológiu. Spôsoby prevedenia tohto typu komunikácie sú zvolené na základe špecifickosti okolia (dedina). Uprednostnené

by mali byť komunikačné kanály so širokým dopadom, ktorými sú rozhlas, uverejnenie oznámenia na úradnej doske i v miestnej populárnej tlači.

4.3.3 Oslovenie a akvizícia nových zákazníkov

Oslovenie a získanie nových zákazníkov bude v rukách marketingového a obchodného oddelenia. Prvým krkom marketingového oddelenia je zviditeľnenie spoločnosti. Priamy kontakt a následná komunikácia obchodných náležitostí bude ponechaná v kompetenciách obchodného oddelenia.

Spôsoby akými bude možné previesť komunikáciu a naviazať vzťah s potenciálnymi zákazníkmi sú zasielanie direct mailu, účasťou na tendroch, stretnutie tvárou v tvár, účasťou na veľtrhoch a konferenciách. Špecifickým spôsobom získania zákazníkov je i systém SQAS.

Direct mail

Tento nástroj je významný ako pre marketingové tak i pre obchodné oddelenie. Prostredníctvom neho je možné nielen osloviť klienta vo forme Newsletter-u, ktorý bude obsahovať novinky spojené s touto firmou, ale ho i získať ako zákazníka vďaka individuálnej špecifickosti v ňom použitých informácií na základe profilu podniku z obchodného oddelenia. Jeho kombinovaný charakter dáva príležitosť spojeniu obchodu a marketingu v jednom.

Tender

Predstavuje spôsob, akým spoločnosť môže získať nových zákazníkov na trhu s nebezpečným tovarom.

Vytvorí sa tender, kde sú zobrazené podmienky súťaže a zaregistrovaným účastníkom sú zaslané dané informácie na základe ich vytvoreného profilu. Na tento podnet spoločnosť následne vypracuje ponuku. Vytvorenie ponuky pre spoločnosť bude v kompetencií zamestnancov obchodného oddelenia.

Pri každej obchodnej súťaži je vyhlásený časový limit, do kedy je potrebné, aby spoločnosť svoj návrh zaslala. Jej pripravenosť a zodpovednosť závisí na obchodnom oddelení, kde je potrebný rozhodný prístup. Hybnou silou vo výbere logistickej spoločnosti zákazníkom je práve cena, kľúčový faktor v dnešnom svete.

Ďalej je pre vyhlasovateľov tendru dôležitá povest' spoločnosti a flexibilita, s ktorou firma pristupuje k jej špecifickým požiadavkám. Rhnenus Logistics s.r.o. vďaka svojim silným stránkam splňuje potrebné kvalifikačné kritéria. Spôsob, akým je možné sa posunúť v tendry o krok vpred je na všeobecne známej bázy vzťahov. Čo nás znovu odkazuje na kľúčový ľudský faktor v obchodnom oddelení spoločnosti.

Tvárou v tvár

Obchodné stretnutia sú pravidlom na trhoch B2B. Predvádzanie ponúk, dohadovanie obchodných podmienok a získavanie spätnej väzby pri vytváraní obchodného vzťahu vychádza zo skúseností a charakteru ľudského faktoru obchodného oddelenia. Obchodné oddelenie s danou formou už má skúsenosti, čo by malo uľahčiť celkový proces rozvoja. Avšak, pre vylepšenie si komunikačných schopností je navrhované školenie pre osobný rozvoj i zlepšenie kvalifikácií pracovníkom v danom oddelení.

Veľtrhy a konferencie

Pre zvýšenie povedomia o logistických novinách i možnosti vlastnej prezentácie a následného zvýšenia povedomia o vlastnej spoločnosti je odporúčaná účasť na veľtrhoch a konferenciách prebiehajúcich v danom odvetví logistiky. Jedným z nich je medzinárodný odborný veľtrh v strednej Európe dopravy a logistiky s názvom *Transport a logistika*. Koná sa raz za dva roky. Tento rok (2017) sa bude odohrávať v Brne na 9-13. Novembra, kde podnik bude mať možnosť nadviazať nové kontakty a obchody. Účasť býva okolo 200 vystavovateľov a 16 000 odborníkov. (125)

Ďalšou možnosťou je účasť na logistickej konferencii *Speed Chain Slovakia*. Jej cieľom je podieľať sa na utváraní a rozvoji modernej logistiky v strednej Európy. Dáva priestor pre rozsiahle diskusie od odborníkov z oblasti priemyslovej výroby, medzinárodného obchodu i zmluvnej logistiky. Pre spoločnosť to predstavuje príležitosť na vzdelávanie sa, získanie logistických partnerov a zistenie riešení problémových oblastí trhu. (126)

Prostredníctvom tohto nástroju môžeme povedať, že spoločnosť využije i marketingovú stratégiu typu PUSH, kde vďaka novo získaným kontaktom a partnerom sa priblíži ku zákazníčkovi.

SQAS (Safety and Quality Assessment System)

Spoločnosť pri vstupe na trh s vysokým technickým zabezpečením musí plniť veľké množstvo platných predpisov, zákonov a vyhlášok vyplývajúcich z analýzy PESTE. Ich dodržiavanie by malo pre firmu predstavovať spôsob, akým zvýši svoju hodnotu v očiach zákazníka. Pre zvýšenie konkurencieschopnosti obchodnej činnosti spoločnosti v rámci získavania nových zákazníkov na trhu s nebezpečnými látkami je navrhnuté zaradenie sa do systému SQAS.

SQAS je nástroj, ktorý informuje zákazníkov, že spoločnosť spĺňa kritéria kvality, bezpečnosti, ochrany životného prostredia v rámci celého logistického reťazca. Využíva sa pre hodnotenie skúmanej spoločnosti zo strany chemických firiem. SQAS je kritériom, ktoré pomáha chemickým spoločnostiam pri výbere správnej logistickej firmy.

Nástroj nepredstavuje certifikát, ale ide mechanizmus pre neustále zlepšovanie služieb podniku vďaka získaniu spätnej väzby od zákazníkov, ktorý hodnotia výkon a služby logistických spoločností. SQAS pracuje na základe dotazníkov relevantných pre posúdenie ich činností z hľadiska skladovania, dopravy, železničnej prepravy a čistenia cisterien. Je možné ho využiť po dobu troch rokov a následne ho obnoviť.

4.4 Náklady rozvoj podporných aktivít

Celkové náklady, ktoré sú spojené s daným rozvojom sú dôležité stanoviť na optimálnej úrovni, tak aby efektívnosť rozvoja na tom neštrácala.

Noví zamestnanci

Pre účely novopostaveného skladu bude potrebné 20 nových skladníkov a 9 pracovníkov administratívy.

Vychádzajúc z tabuľky číslo 17 predstavuje náklad pre zamestnávateľa super hrubá mzda, ktorá po prepočítaní vychádza u skladníkov na $(20 * 973,44)$ 15575,04 € a u administratívnych pracovníkov na $(824,17 * 9)$ 5769,10 €, čo v súhrne tvorí 26 886,33 €.

Tabuľka 17: Náklady na zamestnancov

Náklady	Skladník	Administratívny pracovník
Hrubá mzda	720 €	610 €
Zdravotné poistenie (10%)	72 €	861 €
Nemocenské poistenie (1,4%)	10,08 €	8,54 €
Dôchodkové starobné poistenie (14%)	100,8 €	85,4 €
Dôchodkové invalidné poistenia (3%)	21,6 €	18,3 €
Úrazové poistenie (0,8%)	5,76 €	4,88 €
Poistenie v nezamestnanosti (1%)	7,2 €	16,1 €
Garančné poistenie (0,25%)	1,8 €	1,52 €
Rezervný fond (4,75%)	34,2 €	28,97 €
Superhrubá mzda	973,44 €	824,71 €

(Zdroj: vlastné spracovanie na základe (129))

Školenie

U nových zamestnancov je potrebné previesť školenie vyplývajúce z kapitoly *Technická a technologická analýza*. U administratívnych pracovníkov toto školenie nie je v rámci ich kompetencie a zodpovednosti. Náklady na školenie súhrne ukazujú hodnotu (20*75) 1500 €.

Nedostačujúce výkony marketingového oddelenia je potrebné zmeniť prostredníctvom školenia. To sa bude zameriavať na e-mailový marketing pre B2B trhy. Jedno školenie podľa prieskumu trhu trvá 6 hodín, kde tento čas je rozdelený na teoretickú i praktickú časť. Školenia sa zúčastnia 3 pracovníci marketingového oddelenia:

- Cesta autom = 2*44km (Trebatice ⇔ Trnava) = 25,26 € (128)
- Školenie = 3*200 € = 600 €¹²
- Strava (obed) = 3*10 €¹³ = 30 €

Celkové náklady na školenie predstavujú na základe cien z prieskumu trhu 655,26 €. V danom náklade sa odrážajú i náklady know-how na použitie *direct e-mailu*.

Na školení pre obchodné oddelenie sa zúčastní vedúci pracovník a jeden ďalší pracovník a tí následne zaškolia svoje dve kolegyne. Zúčastnia sa školenia *Skvelý obchodník – psychológia predaja a obchodné stratégie*, v Bratislave počas dvoch dní.

¹² Cena je prepočítaná na základe informácií zo zdroja (129)

¹³ Interná informácia

- Cesta = $2 \cdot 84 \text{ km (Trebatice} \Leftrightarrow \text{Bratislava)} = 46,02 \text{ € (128)}$
- Školenie = $2 \cdot 298,80 \text{ €} = 597,6 \text{ €}^{14}$
- Ubytovanie (s raňajkami Penzión petit na 1 noc) = 53 € (131)
- Strava (2x obed, 2x večera) = 40 €

Celkové náklady na školenie predstavujú 736,62 €.

Marketingová komunikácia

Komunikácia rozvoja spoločnosti v prípade zákazníkov, sa podnik zameria na svoje vlastné webové stránky. Na ich správu využíva kvalifikovaných zamestnancov v IT oddelení. Vďaka naviazaní bližšej spolupráce medzi marketingový a IT oddelením bude možné zaviesť novinky i vytvoriť pop-up okno s ponukou Newslettler pri nulových nákladoch. Vyplýva to z podmienok prevedenia daných úprav v rámci pracovnej doby za stáleho počtu zamestnancov. Výhodou tejto zmeny bude zároveň zlepšenie vnútropodnikovej komunikácie medzi oddeleniami.

V prípade verejnej mienky som zvolila 3 kanály na komunikáciu:

- Rozhlas = zverejnenie oznámenia stojí $2 \text{ €} \cdot 2 \text{ (opakovania)} = 4 \text{ €}$
- Úradná doska¹⁵ = zverejnenie oznámenia je bezplatné
- Oznámenie v tlač = $1 \text{ cm}^2 \cdot 0,5 \text{ €} \Rightarrow (5 \times 10) \cdot 0,5 = 25 \cdot 3 \text{ (opakovania)} = 75 \text{ €}^{16}$

Celkové náklady na marketingovú komunikáciu predstavujú 79 €.

Tender

Registrácia na portáloch podporujúcich daný spôsob obchodovania je bezplatná, čím nevytvára náklad pre spoločnosť. Náklady sa prejavia vo vypracovaní ponúk zamestnancami obchodných oddelení. Vďaka využitiu školení budú pracovníci schopní kvalitného prevedenia cenových ponúk so stanovením vhodných podmienok či doplnkových služieb. Náklady na tento proces sú zohľadnené v časti *Školenie*. Využívanie daného obchodného nástroja na získanie nových zákazníkov alebo získanie nových zákaziek od stávajúcich klientov sa odráža v rozšírení kompetencií a spestreniu pracovnej náplne súčasných pracovníkov.

¹⁴ Cena je prepočítaná na základe informácií zo zdroja (130)

¹⁵ Cena rozhlasu i oznámenia na úrodnej doske vychádza z Informácií z mestského úradu Trebatice.

¹⁶ Cena je prepočítaná na základe informácií zo zdroja (132)

Tvárou v tvár

Obchodné stretnutia budú prebiehať v mieste, kde sídli zákazník. Pri uvažovaní o lokalite štyroch potenciálnych zákazníkov ide o mestá:

- Bratislava = $2 \cdot 84 \text{ km (Trebatice} \Leftrightarrow \text{Bratislava)} = 46,02 \text{ € (128)} + (30 \text{ € obed})$
- Šaľa = $2 \cdot 70 \text{ km (Trebatice} \Leftrightarrow \text{Šaľa)} = 38,36 \text{ € (128)} + (30 \text{ € obed})$

Celkové náklady pri návšteve všetkých potenciálnych zákazníkov vychádzajú na (Bratislava – $(3 \cdot 76,02) + (68,36)$ - Šaľa) 296,42 €.

Veľtrhy a výstavy

Na veľtrhu sa zúčastnia dva zamestnanci z obchodného oddelenia. V prípade prvej účasti na veľtrhu odporúčame 3-dňovú účasť. Na základe skúseností si môže stanoviť počet dní účasti v budúcnosti. Účasť na veľtrhu ako pozorovateľ zahŕňa:

- Cesta = $2 \cdot 141 \text{ km (Trebatice} \Leftrightarrow \text{Brno)} = 77,27 \text{ € (128)}$
- Vstupné = $2 \cdot 3 \cdot 20 \text{ €} = 120 \text{ € (125)}$
- Ubytovanie (v Orea Hotel Voronez s raňajkami na dve noci) = 80 € (133)
- Strava (3x obed + 3x večera pre dve osoby po 15 € jedlo) = 270 €

Celkové náklady na účasť na veľtrhu sú 547,27 €.

Účasť na konferenciách sa bude podobne odvíjať od jej prínosu pre spoločnosť. Na začiatok budeme uvažovať s dvojdnovou účasťou určenou podľa programu a potrieb firmy. Náklady budú zahŕňať:

- Cesta = $4 \cdot 51 \text{ km (Trebatice} \Leftrightarrow \text{Modra)} = 55,9 \text{ € (128)}$
- Vstupné = $2 \cdot 160 \text{ €} = 320 \text{ € (126)}$
- Strava (2x obed + 1x večera pre 2 osoby po 10€ jedlo) = 60 €

Celkové náklady účasti na konferenciách sú 435,9 €.

SQAS

Zaradenie spoločnosti do SQAS predstavuje nákladovú položku ako podobnú ako získanie certifikátu. Jeho hodnota sa pohybuje na základe prieskumu trhu okolo 2 000 €.

Tabuľka 18: Náklady na obchodný a marketingový rozvoj

Náklad	Výška nákladu
Nábor nových zamestnancov	26 886,33 €
Školenie skladníkov	1 500 €
Školenie zamestnancov marketingového oddelenia	655,26 €
Školenie zamestnancov obchodného oddelenia	736,62 €
Marketingová komunikácia	79 €
Direct mail	-
Tender	-
Tvárrou v tvár	296,42 €
Veľtrh	547,27 €
Konferencia	435,90 €
SQAS	2 000 €
Celkové náklady	33 136, 80 €

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Prehľad nákladov podporných činností pre rozvoj obchodných aktivít môžeme vidieť vo vyššie vyobrazenej tabuľke.

4.5 Realizácia investície

Pri vstupe na trh s nebezpečnými látkami v rámci rozvoja obchodných aktivít je kľúčová investícia podaná v prevedení postavenia skladu. Orientačná výška nákladov na postavenie skladu bola určené za spolupráce so spoločnosťou Rhenus Logistics, s.r.o. a materskou spoločnosťou. Sklad bude poskytovať 10 000 paletových miest a bude mať rozlohu 6 000 m². Stavba skladu bude predstavovať náklady:

Tabuľka 19: Náklady na stavbu skladu

Náklad	Výška nákladu
Budova	3 300 000 €
Vybavenie ¹⁷	580 000 €
Spevnenie plôch	188 000 €
Spotreba ¹⁸	4 500 €
Ostatné náklady ¹⁹	171 000 €
Celkové náklady	4 242 350 €

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

¹⁷ Po vybavení si môžeme predstaviť regáli, palety, prostriedky na manipuláciu.

¹⁸ Spotreba bola stanovená na základe odhadovaných informácií z materskej spoločnosti.

¹⁹ Pod statnými nákladmi sú zahrnuté náklady ako napríklad hardware, technické a bezpečnostné vybavenie.

Spolu s nákladmi z podporných činností z predchádzajúcej kapitoly predstavujú náklady na rozvoj obchodnej činnosti spojenou so vstupom na trh s nebezpečnými látkami **4 276 636,8 €**.

4.6 Zdroje financovania

Zdroje financovania sú podľa teoretických východísk rozdelené do dvoch skupín, a to vlastné a cudzie. Z pravidla sa na veľké investície využívajú cudzie, pretože tak nezaťažujú podnik ako využitie čisto vlastných zdrojov. V danom prípade navrhujem využitie investičného úveru.

Daný úver bude stanovený na hodnotu 4 miliónov eur a poskytovaný bude z finančnej inštitúcie Comerzbank. Táto banka dlho spolupracuje s materskou spoločnosťou skúmanej firmy, vďaka ktorej je možné získať bezkonkurenčné podmienky pri splácaní úveru.

Tabuľka 20: Podmienky poskytnutia úveru

Hodnota úveru	4 000 000 €
Úroková sadzba	1,80%
Poplatky	-
Doba splácania	7 rokov

Zdroj: vlastné spracovanie na základe informácií od materskej spoločnosti

Tieto podmienky vychádzajú sú benefitujúce pre spoločnosť na základe poskytnutia garancie materskej spoločnosti, ktorá sa za Rhenus Logistics, s.r.o. zaručí. Na základe týchto podmienok bola stanovená výška ročnej splátky v hodnote 613 305 €. V nasledujúcej tabuľke je vyobrazený splátkový kalendár.

Tabuľka 21: Splátkový kalendár úveru

Rok	Splátka	Počiatočný stav	Úrok	Úmor	Konečný stav
1	613 305 €	4 000 000 €	720 00 €	541 305 €	3 458 695 €
2	613 305 €	3 458 695 €	62 257 €	551 049 €	2 907 646 €
3	613 305 €	2 907 646 €	52 338 €	560 968 €	2 346 678 €
4	613 305 €	2 346 678 €	42 240 €	571 065 €	1 775 613 €
5	613 305 €	1 775 613 €	31 961 €	581 344 €	1 194 269 €
6	613 305 €	1 194 269 €	21 497 €	591 808 €	602 461 €
7	613 305 €	602 461 €	10 844 €	602 461 €	0 €
celkom	4293137		260 795 €		

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Na základe prevedeného výpočtu môžeme stanoviť, že spoločnosť preplatí 293 137 € využitím tohto úveru. Pri započítaní ročnej splátky ku prechádzajúcim nákladom na rozvoja obchodnej činnosti dostaneme sa na úroveň **4 569 773,8 €** v nákladoch.

4.7 Ekonomické zhodnotenie rozvoja

Budovy zaraďujeme do skupiny 4 a odpisovaná bude 30 rokov rovnomerne s odpisovanou sadzbou v prvom roku 1,4 (odpis = 46 200) a ďalších 3,45.(odpis = 11 200).

Tržby stanovíme na základe obsadenosti 10 000 paletových miest za cenu 4 € na mesiac. Z pesimistického pohľadu budeme uvažovať s 30% obsadenosťou skladovacích priestorov a pri optimistickom pohľade s 50% obsadenosťou.

Tabuľka 22: Optimistické a pesimistické zhodnotenie investície

Faktory	Pesimistická	Optimistická
Obsadenosť skladu	30%	50%
Tržby	1 440 000 €	2 880 000 €
Mzdové náklady ²⁰	419 427 €	419 427 €
Prevádzkové náklady ²¹	96 000 €	96 000
Odpisy	46 200 €	46 200 €
HV pred zdanením	878 373 €	2 318 373 €
Daň z príjmov	184 458 €	486 858€
HV po zdanení	693 915 €	1 831 515 €

Zdroj: vlastné spracovanie)

Výsledok hospodárenia vyšiel v oboch prípadoch kladný, čo je pre spoločnosť priaznivé. Pre ďalšie výpočty ekonomického zhodnotenia budeme používať HV po zdanení z pesimistického scenáru pre zachovanie si objektívnejšieho nadhľadu i možnej rezervy.

4.7.1 Čistá súčasná hodnota

Čistá súčasná hodnota vyjadruje rozdiel medzi hodnotou peňažných príjmov z investícií a hodnotou kapitálových výdavkov na investíciu pri zohľadnení faktoru čas a využiti úrokovej miery.

²⁰ Mzdové náklady predstavujú náklady na nových zamestnancov, školenie, odmeny a bonusy za nadčasy i vyššiu mzdu pre vedúcich pracovníkov. Uvažujeme s 30% navýšením základných mzdových nákladov.

²¹ Dané náklady obsahujú odhadovú položku zahrňujúcu energie, údržbu, manipuláciu, servis a podobne.

Tabuľka 23: Cash Flow

Faktory	2018
VH po zdanení	693 915 €
Odpisy	46 200 €
Cash flow	740 115 €

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Kapitálový príjem v prvom roku bol stanovený na základe VH po zdanení, ktorý bol navýšený o hodnotu odpisov (42 600) v prvom roku. Splátka úveru by v prvom roku nemala efekt na VH po zdanení. V ďalších výpočtoch budem uvažovať s týmito hodnotami pre zachovanie modelovej situácie. Cash flow za prvý rok vyšiel **740 115€**.

$$\check{\text{CSH}} = \frac{740\,115}{(1 + 0,018)^1} + \dots + \frac{740\,115}{(1 + 0,018)^{30}} - 4\,569\,774 = 12\,471\,223 \text{ €}$$

Pri využití vzorcov z teoretickej časti tejto diplomovej práce sa ČSH tejto investície dostane na **12 471 223 €**. Hodnota ČSH je väčšia ako nula, čím sa nám investícia oplatí.

4.7.2 Vnútorne výnosové percento

Vnútorne výnosové percento vychádza s použitia ČSH, kde ju hodnotí za využitia nižšej úrokovej miery, ktorá je na úrovni 1,8% a vyššej úrokovej miery, ktorú som stanovila na 2%.

$$\text{VVP} = 0,18 + \frac{12\,471\,223}{12\,471\,223 - 12\,006\,176} * (0,2 - 0,18) = 7,16\%$$

Pri nej sa hodnota ČSH znížila na úroveň 27 155 497 €. VVP je na úrovni **7,16%**, čo je väčšie ako hodnota úrokovej sadzby čím nás oboznamuje s akceptovateľnosťou tejto investície.

4.7.3 Index ziskovosti

Daná metóda posudzuje prijateľnosť investície. Čím je PI vyššie tým je investícia výhodnejšia pre spoločnosť.

$$\text{IP} = \frac{740\,115}{4\,568\,774} = 3,73\% > 1$$

V našom prípade vyšiel za použitia peňažných kapitálových výdajov, príjmov a úrokovej sadzby **3,73%**. Hodnota je vyššia ako 1, čo znamená, že projekt je ekonomicky výhodný.

4.7.4 Doba návratnosti

Doba návratnosti vyjadruje čas potrebný k tomu, aby sa nám prostredníctvom zisku a odpisov vrátili kapitálové výdaje vynaložené na investíciu. Budeme počítat' odpismi stanovenými podľa odpisovej sadzby na 30 rokov pre budovy v odpisovej skupine 4.

$$4\,568\,774 = \sum_{ki=1}^a (693\,915 + 46\,200)$$

Celkové náklady vynaložené na investíciu boli vo výške 4 568 774 €. Zisk bol v hodnote 693 915€ podľa pesimistickej varianty. Odpisy boli v prvom roku vo výške 46 200 a v nasledujúcich 112 000 €. Pri týchto podmienkach je doba návratnosti investície stanovená na **6 rokov 10 mesiacov a 1 deň**.

4.8 Časový harmonogram

Časový harmonogram rozvoja obchodných aktivít predstavuje zavedenie jednotlivých návrhov do činnosti spoločnosti. Jeho spracovanie je vyobrazená v nasledujúcej tabuľke poskytujúcej prehľadné rozvrhnutie každej aktivity.

Tabuľka 24: časový harmonogram

Aktivita	2017			2018			2019		
	6*	7-9*	10-12*	1-4*	5-9*	10-12*	1*	2*	3*
Posúdenie návrhu	x								
Komunikácia stratégie	x								
Účasť na konferenciách	x								
Štrukturálne zmeny		x	x						
Požiadanie o úver			x						
Účasť na veľtrhu			x						
Komunikácia medzi oddeleniami			x	x	x	x	x	x	x
Komunikácia s verejnosťou			x	x			x		
Školenie marketingového a obchodného oddelenia				x	x				
Výstavba skladu				x	x	x			

*číselné označenie mesiacov v daných rokoch; (Zdroj: vlastné spracovanie)

Tabuľka 25: Časový harmonogram - pokračovanie

Aktivita	2017			2018			2019		
	6*	7-9*	10-12*	1-4*	5-9*	10-12*	1*	2*	3*
Oslovenie a akvizícia zákazníkov						x	x	x	x
Nábor pracovníkov						x	x		
Dokončenie a vybavenie skladu						x	x		
Získanie certifikátu							x		
Školenie skladníkov							x	x	
Kontrola dosiahnutia cieľov									x

*číselné označenie mesiacov v daných rokoch; (Zdroj: vlastné spracovanie)

4.9 Posúdenie rizika metódou RIPRAN

Posúdenie rizika vyplývajúce z rozvoja obchodných činností spoločnosti Rhenus Logistics, s.r.o. je hodnotené za pomoci metódy RIPRAN. Najdôležitejšie časti tejto metódy predstavujú identifikácie rizika, kvantifikácia rizika a jeho spätná odozva.

Identifikácia rizika

Tabuľka 26: RIPRAN

Označenie	Riziko	Scenár
A	Nedostatok pracovníkov	Na trhu je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily a nábor nových skladníkov bude problematický
B	Neochota zamestnancov	Zamestnanci budú odmietať rozvoj spoločnosti, viacej povinností či účasť na školeniach
C	Problémy v komunikácii oddelení	Pracovníci medzi oddeleniami nebudú medzi sebou dostatočne komunikovať
D	Príliš vysoký dopyt po sklade	Nadčasy
		Vyššie mzdové náklady
E	Neúspešná marketingová komunikácia	Pohoršenie povesti spoločnosti u obyvateľov
		Negatívne ohlasy na zmeny na webovej stránke alebo neodoberanie Newsletter-u
F	Neúspešné získania nových zákazníkov	Nevyužitie skladovacie priestory
G	Sprísnenie technických predpisov a zákonov	Administratívna náročnosť

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Rozvoj obchodných aktivít podniku so sebou prináša i určité riziko, ktoré môže priniesť negatívny účinok tabuľka 25 obsahuje možné rizika a scenáre s nimi spojené.

Kvantifikácia rizík

Prostredníctvom pridelenia miery pravdepodobnosti a sily dopadu vplyvu rizika na podnik môžeme previesť kvantifikáciu rizík. Tá je prevedená na základe kategorizácie skupín rizík podľa rozmedzia, v ktorom sa nachádzajú.

Tabuľka 27: Kvantifikácia rizika

Rozmedzie	Pravdepodobnosť	Dopad
<0;5)	10%	Skoro žiaden vplyv na chod podniku
<5;10)	30%	Malý vplyv na podnik
<10;15)	50%	Stredne veľký vplyv na podnik
<12;20)	70%	Značný vplyv na podnik
<20;25)	100%	Súhrny vplyv na podnik

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Tabuľka 28: Kategorizácia rizika

Kategória rizika	Hodnota rizika
Bežné	<0;5)
Závažné	<5;16)
Kritické	<16;25)

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Za pomoci údajov zo zostavenej hodnotovej stupnice je nižšie v tabuľke odhadnutá pravdepodobnosť a miera dopadu stanovených rizík. Vďaka nim je následné vypočítaná hodnota rizika.

Tabuľka 29: Zhodnotenie rizík

Označenie	Riziko	Scenár	P	D	Hodnota rizika
A	Nedostatok pracovníkov	Na trhu je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily a nábor nových skladníkov bude problematický	0,5	20	10
B	Neochota zamestnancov	Zamestnanci budú odmietať rozvoj spoločnosti, zvýšenie povinností či účasť na školeniach	0,4	10	4

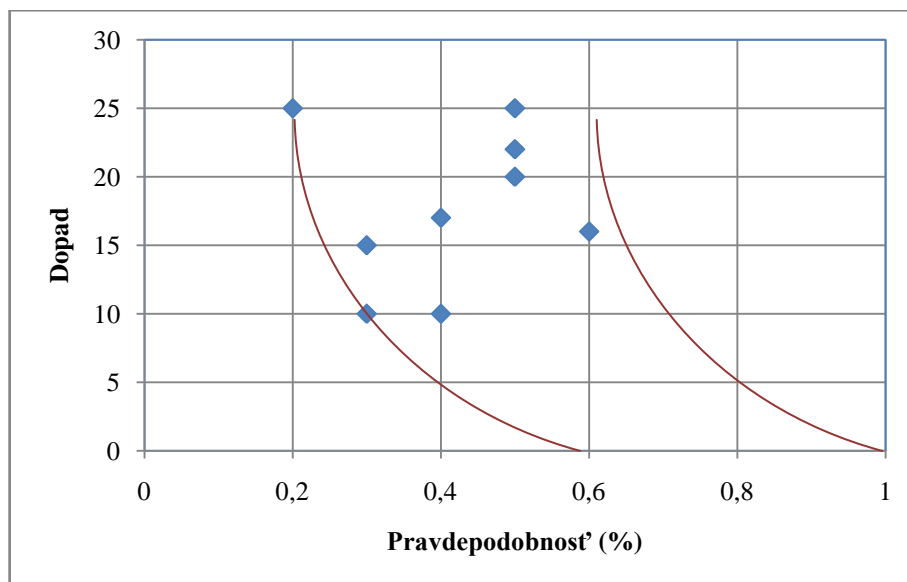
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Tabuľka 30: Zhodnotenie rizík - pokračovanie

Označenie	Riziko	Scenár	P	D	Hodnota rizika
C	Problémy v komunikácii oddelení	Pracovníci medzi oddeleniami nebudú medzi sebou dostatočne komunikovať	0,2	25	5
D	Príliš vysoký dopyt po sklade	Nadčasy	0,3	10	3
D	Príliš vysoký dopyt po sklade	Vyššie mzdové náklady	0,3	15	4,5
E	Neúspešná marketingová komunikácia	Pohoršenie povesti spoločnosti u obyvateľov	0,4	17	6,8
E	Neúspešná marketingová komunikácia	Negatívne ohlasy na zmeny na webovej stránke a neodoberanie Newsletter-u	0,5	22	11
F	Neúspešné získania nových zákazníkov	Nevyužitie skladovacie priestory	0,5	25	12,5
G	Sprísnenie technických predpisov a zákonov	Administratívna náročnosť	0,6	16	9,6

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Na základe získaných hodnôt môžeme konštatovať, že najväčšie hrozby spájajúce sa s rozvojom obchodných aktivít je neúspech získania nových zákazníkov. Ide o kľúčový faktorov zásadne ovplyvňujúci podnik. Ostatné riziká môžeme pozorovať na Mape rizík.



Graf 16: Mapa rizík

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Mapa rizík rozdeľuje riziká na tri oblasti za pomoci kriviek. Prvá krivka oddeľuje oblasť bežného rizika od značného, v ktorom sa nachádza väčšina skúmaných rizík. Druhá krivka následne oddeľuje oblasť značného rizika s kritickým. V našom prípade sa väčšine rizík nachádza v poli značnom. Z toho dôvodu by firma mala monitorovať všetky spomenuté riziká.

Znižovanie rizika

Existenciu rizika nie je možné jednoznačne a rýchlo eliminovať. Je však možné navrhnúť metódy, prostredníctvom ktorých je možné znížiť pravdepodobnosť a mieru dopadu tohto rizika na spoločnosť pri rozvoji jej obchodných aktivít.

Tabuľka 31: Znižovanie rizika

Označenie	Metóda	P	D	Hodnota	Náklad
A	Nábor pracovníkov zo zahraničia	0,2	20	4	Zvýšenie mzdových nákladov
B	Koordinácia vedúcim pracovníkom	0,2	8	1,6	0 €
C	Pravidelné meetingy a zavedenie kontroly progresu	0,2	15	3	Časový náklad
D	Finančná odmena a bonusy pre zamestnancov	0,2	5	1	Zvýšenie mzdových nákladov
E	Spolupráca s odborníkom z materskej spoločnosti	0,3	17	5,1	Náklad v materskej spoločnosti
F	Širšia propagácia, častejšie obchodné stretnutia	0,4	20	8	1000 €
G	Certifikácia	0,4	9	3,6	Záleží na druhu certifikácie

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Vďaka použitiu metód zníženia rizika bol odhadnutý pokles pravdepodobnosti a dopadu jednotlivých rizík na firmu. Následne boli vyčíslené odhadované náklady u niektorých položiek. U iných bolo problematické určiť rozsah rizika, počet hodín alebo ľudí, ktorý by výšku nákladu určili, ako dostatočný pre zoptimalizovanie situácie v podniku.

4.9.1 Celkové zhodnotenie rizika

Z celkového pohľadu môžeme označiť ako najkritickejšiu oblasť získanie nových zákazníkov, ktorá nadväzuje na výšku tržieb, zisku i schopností obchodného oddelenia. Ďalej je dôležité spomenúť úlohu marketingového oddelenia, v ktorého kompetenciách

je úloha správnej a úspešnej marketingovej komunikácia ako so zákazníkmi tak i s verejnosťou. Vyššie hodnoty dosahovalo riziko nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily i sprísnenie technických predpisov a zákonov. Dôležité je, aby spoločnosť tieto riziká sledovala a snažila sa o ich elimináciu už na začiatku.

4.9.2 Kontrola rozvoja

Úspešným spôsobom dosiahnutia vytýčených cieľov je ich pravidelná kontrola. Tá bude v zodpovednostiach vedúcich pracovníkov oddelení, ktorý budú monitorovať a reportovať výsledky, identifikovať slabé miesta a navrhovať riešenia pre ich zlepšenie. Silnú rolu hrá i konateľ, ktorý predstavuje hlavný rozhodovací orgán vnútri spoločnosti. Na základe jeho inštrukcií, ktoré sú v súlade s nariadeniami a povoleniami od materskej spoločnosti budú ďalej vedúci pracovníci môcť komunikovať a prevádzať zvolenú stratégiu v zmysle vopred stanovených cieľových hodnôt a úloh. Materská spoločnosť má dôležitú úlohu v rozvoji obchodných aktivít spoločnosti. Z toho dôvodu by mali byť podávané pravidelné správy o vývoji tohto projektu.

ZÁVER

Témou tejto diplomovej práce bolo spracovanie návrhov na rozvoj obchodných aktivít spoločnosti Rhenus Logistics, s.r.o., ktorá pôsobí na trhu s logistickými službami.

Táto práca sa skladá zo štyroch hlavných častí. Prvá časť sa sústredila na vymedzenie problému, ktorému spoločnosť v súčasnosti čelí. Ďalej bol stanovený hlavný cieľ práce spolu s metodikou a postupmi pre jej spracovanie.

Druhá časť sa venovala teoretickým východiskám, ktoré pramenili z odbornej literatúry. Získané poznatky z tejto časti boli následne využité pre spracovanie analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti, ekonomické posúdenie návrhov a identifikáciu rizík spojených s realizáciou odporúčaní.

Tretia časť sa zaoberala spracovaním analýz súvisiacich s rozvojom obchodných aktivít spoločnosti. Najskôr bolo posúdené vonkajšie prostredie podniku, ktoré ponúklo informácie pri identifikácii príležitostí a hrozieb. Následne bola prevedená i analýza vnútorného prostredia vyzdvihujúca finančnú analýzu poukazujúcu na silné a slabé stránky podniku. Integrujúca charakteristika SWOT analýzy spojila získané poznatky a ponúkla komplexný pohľad na celkovú situáciu. Jej výstupom bola stratégia MAXI-MAXI, prostredníctvom ktorej bolo spoločnosti odporúčené využitie svojich silných stránok pre vstup na trh s nebezpečnými látkami.

V poslednej časti boli predstavené návrhy pre rozvoj obchodných aktivít s cieľom získania nových zákazníkov, upevnenia pozície na trhu a zvýšenie tržieb. K jednotlivým návrhom boli priradené náklady spojené s ich realizáciou. Potom bol stanovený očakávaný zisk a prevedené celkové posúdenie z ekonomického hľadiska.

Na záver bolo identifikované možné riziko spojené s návrhmi. Najväčšie riziko leží v neúspechu získaní nových zákazníkov, čo značne mohlo narušiť chod rozvoja obchodných aktivít spoločnosti. Podniku sa odporúča pravidelne sledovať priebeh rozvojových aktivít prostredníctvom nástrojov kontroly.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- (1) JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Stratégie a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- (2) MUŽÁNKOVÁ, K. *Strategický management*. 1. vydanie. Brno: Vysoká škola Karla Engliša, a.s., 2011, 90 s. ISBN 978-80-86710-29-7.
- (3) LOŠŤÁKOVÁ, H. *B-to-B marketing*. 1. vydanie. Praha: Professional Publishing, 2005, 121 s. ISBN 80-86419-94-0.
- (4) JAREMA, J., NEUMAN, A., BALOGH, A., SLIMÁK, I., *Strategický management*. 1. vyd., Košice: ZENIT-Press, 1992, 31 s. ISBN 80-7143-010-2.
- (5) GUINN, A., KRTOCHVIL, O., MATUŠÍNKOVÁ, I. *Strategický management malých a středních podniku*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, s.r.o. 2007, 144 s. ISBN 978-80-7314-125-7
- (6) JOHNSON, G. SHOLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000, 803 s. ISBN 80-7226-220-3
- (7) ŽUFAN, P., *Management II*. Mendelova Zemědělská a Lesnická univerzita v Brně. 2004, 126 s. ISBN 80-7157-748-0
- (8) KONEČNÝ, M., LEDNICKÝ, V., WAGNEROVÁ, E., MATUSÍKOVÁ, L. *Strategický manažment*. Karviná: OPF, 1999, 150 s. ISBN 80-7248-049-9.
- (9) ZÁVARSKÁ, Z. *Manažment kapitálovej štruktúry pri financovaní rozvoja podniku ako nástroj zvyšovania finančnej výkonnosti*. Univerzitná knižnica Prešovskej univerzity v Prešove, 2012, 198 s. ISBN 978-80-555-0553-4
- (10) KORECKÝ, M. , TRKOVSKÝ, V. *Management rizik projektů*. Praha: Grada Publishing, 2011, 582 s. ISBN 978-80-247-3221-3
- (11) CIMLER, P., a kolektiv., *Obchod a služby*. Plzeň: Fakulta ekonomická. Západočeské univerzity, 1998, 117 s. ISBN 80-7082-454-9
- (12) ŠIMBEROVÁ, I., *Obchodní podnikání*. 1. vydanie. Brno: CERM, 2009, 107 s. ISBN 978-80-214-3957-3.

- (13) KOTLER, P. KELLER, K. L., *Marketing a management*. 12. vydanie. Praha: Grada Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359
- (14) PELSMACKER, D.P., GEUENS, M., BERGH, J., *Marketingová komunikace*. Praha: Grada publishing, 2003, 600 s. ISBN 80-247-0254-1
- (15) SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol., *Podniková ekonomika*, 5. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, 498 s. ISBN 80-7400-336
- (16) SAVTOŠ, M. a kolektiv, *Zahraniční obchod*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 368 s. ISBN 978-80-247-2708-0
- (17) VEBER, J., SRPOÁVÁ, J., a kolektiv, *Podnikání malé a středné firmy*. 3. aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 336 s. ISBN: 978-80-247-4520-6
- (18) MULÁČOVÁ, V., MULAČ, P. a kolektiv, *Obchodní podnikání ve 21. století*, Praha: Grada Publishing a.s., 2013, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4
- (19) ŠEBESTOVÁ, J., ADÁMEK, P. a kolektiv, *Vybrané trendy současného podnikání v české republice*. Karviná: Slezská univerzita v Pavé, 2014., 247 s. ISBN: 978-80-74248-945-9.
- (20) ŠTĚRBOVÁ, L. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 364 s. ISBN 978-80-247-4694-4
- (21) SLÁVIK, Š. a kolektiv, *Podnikatelské modely a podnikatelské strategie Startupov I*. Bratislava: Ekonóm, 2015, 310 s. ISBN 978-80-225-4167-1.
- (22) POŠVÁŘ Z., ERBES J. *Management I*. Brno: Mendelova Zemědělská a Lesnická fakulta v Brně, 2006, 155 s. ISBN 80-7157- 633-6.
- (23) BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- (24) WUPPERFELD, U. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 160 s. ISBN 80-7261-075-9.
- (25) KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-x.

- (26) NĚMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management* 1. vyd. Brno: CERM, 2007, 91 s. ISBN 978-80-214-3511.
- (27) VALACH, J. a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 1997, 147 s. ISBN 80-901991-6-x.
- (28) ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, 232 s. ISBN 9788024720494
- (29) GTK.UNI-MISKOLC.HU. *Strategický manažment*. [online]. 2013. [cit. 2017-05-12]. Dostupné z: <http://gtk.uni-miskolc.hu/files/5043/STRATEGICK%C3%9D%20MANA%C5%BDMENT.pdf>
- (30) PODNIKATOR.CZ. *Jake mohou být cíle podnikání*. [online]. 2012. [cit. 2016-11-03]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/n:16974/Jake-mohou-byt-cile-podnikani>
- (31) PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H., *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Granda Publishing a.s., 2010, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8
- (32) KINCL, J. a kol. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 172 s. ISBN 80-86851-02-8
- (33) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- (34) RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishin a.s., 2015, 158 s. ISBN 978-80-247-5534-2
- (35) KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku* 2. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2001, 367 s. ISBN 80-7179-529-1
- (36) MANAGEMENTMANIA.COM. *Ukazatele rentability (ProfitabilityRatios)*. [online]. 2016 [cit. 2016-11-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-rentability>

- (37) REŽŇÁKOVÁ, M.. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 141 s. ISBN: 978-80-247-1835-4.
- (38) IPODNIKATEL.CZ , *Finanční analýza podniku v praxi*. [online]. 2012 [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/financni-analyza-podniku-v-praxi/Pomerove-ukazatele-rentabilitaaktivita-likvidita-zadluzenost.html>
- (39) FINANCNI-ANALYZA.WEBNODE.CZ , *Ukazatelé zadluženosti* , [online]. 2011 [cit. 2016-11-16]. Dostupné z : <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>
- (40) KISLINGEROVÁ, E. a kol. *Manažerské Finance* 3.vydání , Praha: C. H. Beck, 2010 , 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9
- (41) SPORTCENTRAL.CZ, *SWOT analýza – užitečný nástroj pro podnikatele*, [online]. 2015. [cit. 2016-12-03]. Dostupné z: <http://www.sportcentral.cz/magazin/swot-analyza-uzitecny-nastroj-pro-podnikatele>
- (42) POŠVÁŘ Z., CHLÁDKOVÁ, A. *Management I*. 1. vyd. Brno: Mendelova Zemědělská a Lesnická fakulta v Brně, 2006, 155 s. ISBN 80-7157- 633-6.
- (43) NÝVLTOVÁ, R.. *Finanční řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, 232 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- (44) VLACHYNSKÝ, K. a kol. *Podnikové finance*. Bratislava: Súvaha, 1999,. 460 s. ISBN 80-88727-29-4.
- (45) ALEXÝ, J.; SIVÁK, R. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo IRIS, 2005, 234 s. ISBN 80-89018-82-3.
- (46) KORÁB, V., PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2007, 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (47) VALOUCH, P. *Leasing v praxi - praktický průvodce* , 4. aktualizované vydání, Praha: Grada Publishing a.s., 2009, 128 s. ISBN: 978-80-247-2923-7
- (48) HYRŠLOVÁ, K., *Ekonomika podniku*.. 2 vydání. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2010, 346 s. ISBN: 978-80-86730-54-7.

- (49) REŽŇÁKOVÁ, M. *Finanční management I. část*. 2. vydání. Brno: Zdeněk, 2003, 116 s. ISBN 80-214-2487-7.
- (50) BIELIK, P. 2006. *Podnikové hospodárstvo*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2006, 319 s. ISBN 80 – 8069 – 698 – 5.
- (51) HITT, M.A., IRELAND, R.D., HOSKISSON, R.E. *Strategic Management – Competitiveness and Globalization*: 6.vyd. South-Western College Pub, 2004. 544s. ISBN 0324275307
- (52) PODNIKATOR.CZ. *Rizika spojená s projektem*. [online]. 2012. [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/zacatek-podnikani/byznys-plan/n:16334/Rizika-spojena-s-projektem>
- (53) SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: podnikání pod cizím jménem*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- (54) RIPRAN.CZ, *Metoda pro analýzu projektových rizik*, [online]. 2005 [2017-5-10], Dostupné z :<http://ripran.cz/>
- (55) RIAS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management. Studijní text pro kombinovanou formu studia*. Brno: Akademické nakladatelství Cern, s.r.o., 2007, 152 s. ISBN: 978-80 -214-3510-0.
- (56) SK.RHENUS.COM. *O nás - Rhenus na Slovensku*. [online]. 2016 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z : <http://www.sk.rhenus.com/sk/o-nas/>
- (57) OSRS.SK , *Výpis z Obchodného registra Okresného súdu Trnava*. [online]. 2017. [cit. 2017-01-15] Dostupné z : <http://www.orsr.sk/vypis.asp?ID=3671&SID=7&P=1>
- (58) FOAF.SK. *Aktuálny prehľad*. [online]. 2016 [cit. 2017-01-15] , Dostupné z : <http://foaf.sk/firmy/27115>
- (59) EDB.SK , *RhenusLogistics, s.r.o.* [online]. 2016 [cit. 2017-01-15]. Dostupné z: <http://www.edb.sk/sk/firmy/rhenus-logistics--s-r-o--trebatice-S000613142000.html>

- (60) GOV.SK . *Slovensko – základné údaje*. [online] 2017. [cit. 2017-01-22].
Dostupné z : <http://www.vlada.gov.sk/slovensko/>
- (61) EUROPA.EU. *About EU*. [online] 2017. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z :
https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/slovakia_sk
- (62) SLOVAKIA.TRAVEL. *Stred Európy – Kremnické bane*. [online] 2015. [cit. 2017-03-01] Dostupné z : <http://slovakia.travel/stred-europy-kremnicke-bane>
- (63) EUROPA.EU. *Economic monetary affairs*. [online]. 2015. [cit. 2017-01-02].
Dostupné z : https://europa.eu/european-union/topics/economic-monetary-affairs_sk
- (64) 48. EUROPA.EU. *Trade*. [online]. 2017. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z :
https://europa.eu/european-union/topics/trade_sk
- (65) EUROPA.EU , *Enterprise*. [online]. 2017. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z :
https://europa.eu/european-union/topics/enterprise_sk
- (66) FINANCE.GOV.SK. *Čo je Európa 2020?*. [online]. 2010. [cit. 2017-03-23].
Dostupné z : <http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=7643>
- (67) EUROPA.EU. *Single Market*. [online]. 2017. [cit. 2017-01-22]. Dostupné z :
https://europa.eu/european-union/topics/single-market_sk
- (68) BAZALA, J. *Logistika v praxi: praktická príručka manažera logistiky*. Praha: Dashöfer, 2003, 120 s. ISBN 80-86229-71-8.
- (69) SJF.TUKE.SK. *Enviromentálna bezpečnosť a ochrana životného prostredia pred nežiadúcimi vplyvmi pri preprave nebezpečných látok*. [online]. 2013. [cit. 2017 01-19] Dostupné z :
<https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/25-2013/pdf/018-023.pdf>
- (70) DOPRAVA.VRAXI.CZ. *Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí*. [online] 2012 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z :
<http://www.doprava.vpraxi.cz/adr.html>

- (71) TOMEK, M., SEIDL, M., HALAMA, L.. *Bezpečnosť prepravy nebezpečných vecí*. Žilina: Hydropneutech, 2008, 239 s. ISBN 978-80-968479-9.
- (72) ZAKONYPRELUDI.SK, *Preprava nebezpečného tovaru*. [online]. 2017. [cit. 2017 01-24]. Dostupné z:
<http://www.zakonypreludi.sk/hladanie?text=preprava+nebezpe%C4%8Dn%C3%A9ho+tovaru>
- (73) ENVIROPORTAL.SK.. *Sklad nebezpečných odpadov*. [online]. 2010. [cit. 2017 01-24]. Dostupné z : <https://www.enviroportal.sk/sk/eia/detail/sklad-nebezpecnych-odpadov>
- (74) TERAZ.SK. Prognóza: *SR je na prvých priečkach rastu, o 2 roky bude najlepšia v EÚ*. [online]. 2016. [cit. 2017-02-02], Dostupné z:
<http://www.teraz.sk/ekonomika/prognoza-eu-sr-je-na-prvych-priecka/227284-clanok.html>
- (75) NBS. SK. *Makroekonomická databáza*. [online]. 2017. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <http://www.nbs.sk/sk/menova-politika/makroekonomicka-databaza/makroekonomicke-ukazovatele-graf>
- (76) SPRAVY.PRAVDA.SK, *NBS: Rast Slovenska sa zrýchli v roku 2018 až na 4,2 %*. [online]. 2016. [cit. 2017-02-15]. Dostupné z:
<https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/388172-nbs-rast-slovenska-sa-zrýchli-v-roku-2018-na-4-2/>
- (77) EUROPA.EU, *Hospodárska prognóza z jesene 2016: mierny rast v ťažkých časoch*. [online]. 2016. [cit. 2017-01-9]., Dostupné z :
https://europa.eu/european-union/topics/enterprise_sk
- (78) SPRAVY.PRAVDA.SK. [online]. 2016. [cit. 2017-02-17]. Dostupné z:
<https://spravy.pravda.sk/ekonomika/clanok/388265-otrasy-na-burzach-zlacnie-elektrina-aj-plyn/>
- (79) HNPORADNA.HNONLINE.SK. *Ceny energií? Zistíte ich len s pomocou expertov*. [online]. 2017 [cit. 2017-02-23]. Dostupné z :
<http://hnporadna.hnonline.sk/clanky/935055-ceny-energii-zistite-ich-len-s-pomocou-expertov>

- (80) FINWEB.HNONLINE.SK. *Viac miest, vyššie platy i nedostatok ľudí*. [online]. 2016. [cit. 2017-02-22]. Dostupné z :
<http://finweb.hnonline.sk/ekonomika/882197-viac-miest-vyssie-platy-i-nedostatok-ludi-analytici-predstavili-ocakavania-pre-rok-2017>
- (81) EKONOMIKA.SME.SK . *Kvalitných ľudí v doprave je málo, preto platy rastú*. [online]. 2017. [cit. 2017-02-24]., Dostupné z:
<https://ekonomika.sme.sk/c/20486002/kvalitnych-ludi-v-doprave-je-malo-preto-platy-rastu.html#axzz4hpDyHWTY>
- (82) CAS.SK. *Aký bude pracovný rok 2017: O ktorých zamestnancov sa firmy pobijú?*. [online]. 2017. [cit. 2017-02-24]. Dostupné z:
<https://www.cas.sk/clanok/491567/aky-bude-pracovny-rok-2017-o-ktorych-pracovnikov-sa-firmy-pobiju/>
- (83) VLADA.GOV.SK. *Základné údaje*. [online]. 2017. [cit. 2017-03-02].Dostupné z: <http://www.vlada.gov.sk/slovensko/>
- (84) HNONLINE.SK. *Slovensko výrazne starne, v roku 2030 začne obyvateľov ubúdať*. [online]. 2016. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z :
<http://hnonline.sk/slovensko/679007-slovensko-vyrazne-starne-v-roku-2030-zacne-obyvateľov-ubudat>
- (85) STATDAT.STATISTICS.SK , *Prehľad stavu a pohybu obyvateľstva - SR, oblasti, kraje, okresy, mesto, vidiek*, [online]. 2017. [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i65ABFA022832487184CA59323F05AF97%22\)&ui.name=Preh%C4%BEda%20stavu%20a%20pohybu%20obyvate%C4%BEstva%20-%20SR%2c%20oblasti%2c%20kraje%2c%20okresy%2c%20mesto%2c%20vidiek%20%5bom7011rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html&run.outputLocale=sk](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i65ABFA022832487184CA59323F05AF97%22)&ui.name=Preh%C4%BEda%20stavu%20a%20pohybu%20obyvate%C4%BEstva%20-%20SR%2c%20oblasti%2c%20kraje%2c%20okresy%2c%20mesto%2c%20vidiek%20%5bom7011rr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html&run.outputLocale=sk)
- (86) SPAP.LEAF.SK. *Životná úroveň*. [online]. 2015. [cit. 2017-01-16.] Dostupné z: <https://spap.leaf.sk/informacie/zivotna-uroven/>

- (87) DENNIK.HNONLINE.SK . *Študenti utekajú zo slovenských škôl. Odchádzajú do Česka.* [online]. 2016. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z:
<http://dennik.hnonline.sk/slovensko/821790-studentov-u-nas-ubuda-idu-do-ceska>
- (88) STARTITUP.SK. *Majú sa slovenskí študenti zo zahraničia prečo vracat' domov?.* [online]. 2017. [cit. 2017-03-14]. Dostupné z:
<https://www.startitup.sk/maju-sa-slovenski-studenti-zo-zahranicia-preco-vcacat-domov/>
- (89) ZSR.SK. *Študuj s podporou ŽSR v systéme duálneho vzdelávania!* [online]. 2017. [cit. 2017-02-27]. Dostupné z:
http://www.zsr.sk/slovensky/kariera/dualne-vzdelavanie.html?page_id=4282
- (90) STATDAT.STATISTICS.SK. *Ekonomicky aktívne obyvateľstvo podľa veku.* [online]. 2017. [cit. 2017-02-28]. Dostupné z :
[http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i951D49E4FD0A4C649B8FFDB37E22953A%22\)&ui.name=Ekonomicky%20akt%20C3%20ADvne%20obyvate%20C4%20BEstvo%20pod%20C4%20BEa%20veku%20%5bpr3104qr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html&run.outputLocale=sk](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i951D49E4FD0A4C649B8FFDB37E22953A%22)&ui.name=Ekonomicky%20akt%20C3%20ADvne%20obyvate%20C4%20BEstvo%20pod%20C4%20BEa%20veku%20%5bpr3104qr%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html&run.outputLocale=sk)
- (91) FINWEB.HNONLINE.SK. *Viac miest, vyššie platy i nedostatok ľudí. Analytici predstavili očakávania pre rok 2017.* [online]. 2016. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z: <http://finweb.hnonline.sk/ekonomika/882197-viac-miest-vyssie-platy-i-nedostatok-ludi-analytici-predstavili-ocakavania-pre-rok-2017>
- (92) AKTUALITY.SK. *Slovensko chce otvoriť brány cudzincom.* [online]. 2017. [cit. 2017-03-03]. Dostupné z:
<https://www.aktuality.sk/clanok/425923/slovensko-chce-otvorit-brany-cudzincom/>
- (93) SARIO.SK. *Prečo investovať na Slovensku.* [online]. 2016. [cit. 2017-01-27]. Dostupné z: <http://www.sario.sk/sk/investujte-na-slovensku/preco-investovat-na-slovensku>

- (94) MORVAY, K. a kolektív *Hospodársky vývoj Slovenska v roku 2015 a výhľad do roku 2017*. Bratislava: Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 2016, 135 s. ISBN 978-80-7144-262-2.
- (95) EU2020.GOV.SK. *Európa 2020*. [online]. 2016. [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.eu2020.gov.sk/europa-2020/>
- (96) TELECOM.GOV.SK, *Technické normy v doprave*. [online]. 2010. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: http://www.telecom.gov.sk/files/doprava/tech_normy/technormy.htm
- (97) SUTN.SK. *Zoznam vybraných noriem*. [online]. 2016. [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: https://www.sutn.sk/eshop/public/standard_class.aspx?id=681&p=true
- (98) ZAKONYPRELUDE.SK. *Súčiniteľ horľavých látok*. [online]. 2004. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.zakonypreludi.sk/hladanie?text=s%C3%BA%C4%8Dinite%C4%BE+hor%C4%BEav%C3%BDch+l%C3%A1tok>
- (99) ZAKONYPRELUDE.SK. *Nebezpečné látky*. [online]. 2004. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.zakonypreludi.sk/hladanie?text=nebezpe%C4%8Dn%C3%A9+l%C3%A1tky>
- (100) ADR.SK. *Príklady nebezpečných vecí zaradených do jednotlivých tried podľa dohod*. [online]. 2016. [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: <http://www.adr.sk/priklady-nebezpecnych-veci-zaradenych-do-jednotlivych-tried-podla-dohody-adr/>
- (101) PROFIVODIC.S. *Manipulácia a preprava nebezpečných látok a Slovenská realita*. [online]. 2016. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z: <http://www.profovodic.sk/manipulacia-a-preprava-nebezpecnych-latok-a-Slovenska-realita>
- (102) ADR.SK. *školenia iných ako vodičov, termíny a cenník*. [online]. 2016. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z <http://www.adr.sk/skolenia-nych-ako-vodicov-termíny-a-cenník/>

- (103) ADR.SK. Školenia vodičov, termíny a cenník. [online]. 2016. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z : <http://www.adr.sk/skolenia-vodicov-termíny-a-cenník/>
- (104) NEBEZPECNÝNAKLAD.CZ, DSV Slovakia: Nebezpečný tovar v bezpečí. [online]. 2012. [cit. 2017-03-11]. Dostupné z : http://www.nebezpecnynaklad.cz/inc/clanky/1204_DSV.pdf
- (105) SLUIS.SK. Nebezpečné tovary – ADR. [online]. 2016. [cit. 2017-03-13]. Dostupné z : <http://www.sluis.sk/nebezpecne-tovary-adr>
- (106) SPSAS.SK. Obchodné aktivity. [online]. 2017. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z : <http://www.spsas.sk/#organizacna-struktura>
- (107) VLADA.GOV.SK. Životné prostredie. [online]. 2017. [cit. 2017-03-16]. Dostupné z: <http://www.vlada.gov.sk/2-5-zivotne-prostredie/>
- (108) ENVIROPORTAL.SK. Medzinárodné dohovory [online]. 2017. [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://enviroportal.sk/dokumenty-1/medzinarodne-dohovory>
- (109) ENVIROPORTAL.SK. Európska environmentálna agentúra. [online]. 2017. [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://enviroportal.sk/europska-environmentalna-agentura>
- (110) ENVIROPORTAL.SK. Právne predpisy SR. [online]. 2017. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.enviroportal.sk/environmentalne-temy/vplyvy-na-zp/doprava/pravne-predpisy-sr>
- (111) EUROPEAN COMMISSION, Politiky Európskej únie: Životné prostredie, Luxemburg: Úrad pre vydávanie publikácií Európskej únie, 2015, 16 s. ISBN 978-92-79-42649-0
- (112) ZAKONYPRELUDE.SK. Preprava nebezpečného tovaru [online]. 2017. [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.zakonypreludi.sk/hladanie?text=preprava+nebezpe%C4%8Dn%C3%A9ho+tovaru>
- (113) ZAKONYPRELUDE.SK Činiteľ horľavých látok. [online]. 2017. [cit. 2017-03-17]. Dostupné z:

<http://www.zakonypreludi.sk/hladanie?text=s%C3%BA%C4%8Dinite%C4%BE+hor%C4%BEav%C3%BDch+l%C3%A1tok>

- (114) AMADEUS. Search by industry classification. [online]. 2017. [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: <http://www.amadeus-bvdinfo-com.ezproxy.lib.vutbr.cz>
- (115) HIGHSKY.SK. Index priemyselnej produkcie. [online]. 2017. [cit. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://www.highsky.sk/trhy/eurozona/index-priemyselnej-produkcie#buttonsTop>
- (116) STADAT.STATISTICS.SK. Priemyselná produkcia oproti priemernému mesiacu roku 2010. [online]. 2017. [cit. 2017-03-23]. Dostupné z: [http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID\(%22i67C9DD6697EA4D70930CD45D626FA45B%22\)&ui.name=Index%20priemyselnej%20produkcie%20oproti%20priemern%C3%A9mu%20mesiacu%20roku%202010%20-%20o%C4%8disten%C3%BD%20o%20vplyv%20po%C4%8dtu%20pracovn%C3%BDch%20dn%C3%AD%20%5bpm0004ms%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html&run.outputLocale=sk](http://statdat.statistics.sk/cognosext/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=storeID(%22i67C9DD6697EA4D70930CD45D626FA45B%22)&ui.name=Index%20priemyselnej%20produkcie%20oproti%20priemern%C3%A9mu%20mesiacu%20roku%202010%20-%20o%C4%8disten%C3%BD%20o%20vplyv%20po%C4%8dtu%20pracovn%C3%BDch%20dn%C3%AD%20%5bpm0004ms%5d&run.outputFormat=&run.prompt=true&cv.header=false&ui.backURL=%2fcognosext%2fcps4%2fportlets%2fcommon%2fclose.html&run.outputLocale=sk)
- (117) NEBEZPECNYNAKLAD.CZ. DSV Slovakia: Nebezpečný tovar v bezpečí. . [online]. 2015. [cit. 2017-03-24]. Dostupné z: http://www.nebezpecnynaklad.cz/inc/clanky/1204_DSV.pdf
- (118) DENIOS.SK. DENIOS Slovensko. [online]. 2017. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.denios.sk/firma/denios-slovensko/>
- (119) DSV.COM. About DSV. [online]. 2017. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.dsv.com/About-DSV>
- (120) SLUIS.SK. O nás. [online]. 2017. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://sluis.sk/>
- (121) SPSAS.SK. Obchodné aktivity. [online]. 2017. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.spsas.sk/#organizacna-struktura>

- (122) 13.ISO.ORG, Quality management systems – Requirements, 2008. [online]. 2017. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z : <https://www.iso.org/standard/46486.html>
- (123) EC.EUROPA.EU, Authorised Economic Operator (AEO). [online]. 2009. [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/taxation_customs/general-information-customs/customs-security/authorised-economic-operator-aeo/authorised-economic-operator-aeo_en#what_is
- (124) 8HACCPVPRAXI.SK, Čo je HACCP? , 2017. [online]. 2017. [cit. 2017-04-03] Dostupné z : <https://haccpvpraxi.sk/co-je-haccp/>
- (125) BVV.CZ. Transport a Logistika. [online]. 2017. [cit. 2017-05-04] Dostupné z: <http://www.bvv.cz/transport-logistika/transport-a-logistika-2017/>
- (126) ELOGISTIKA.INFO. Logistické konferencie. [online]. 2017. [cit. 2017-05-06] Dostupné z : http://www.elogistika.info/kalendar_akci/rubrika/logisticke-konference/
- (127) EUROCONTROL.SK. SQAS. [online]. 2010. [cit. 2017-05-06]. Dostupné z: <http://www.eurocontrol.sk/novinky/sqas-safety-quality-assessment-system/>
- (128) EKONOMIKA.SME.SK , Výpočet cestovných náhrad pri použití vlastného vozidla. [online]. 2017. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z : <http://ekonomika.sme.sk/kalkulacky/cestovne-nahrady-pri-pouziti-vlastneho-vozidla.php?vozidlo=2&spotreba=7&cena=1.3&prejdene=44#axzz4heUOHs94>
- (129) FINACNE.SK. Mzdová kalkulačka 2017. [online]. 2010. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z: <https://www.finance.sk/dane/kalkulacky/mzdova-kalkulacka/>
- (130) RHPLUSMARKETING.CZ. Školení e-mail marketingu pro B2B. . [online]. 2017. [cit. 2017-05-08]. Dostupné z : <http://www.rhplusmarketing.cz/skoleni-email-marketingu-pro-b2b/>
- (131) KURZY.SK. Skvelý obchodník – psychológia predaja a obchodné stratégie. [online]. 2017. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z : <https://www.kurzy.sk/kurzy/284743/skvelý-obchodník-psychológia-predaja-a-obchodné-stratégie-kurz-bratislava>

- (132) BOOKING.COM. Petit. [online]. 2017 [cit. 2017-05-09]. Dostupné z:
<https://www.booking.com/hotel/sk/petit.sk.html>
- (133) ABPIESTANY.SK. Cenník. [online]. 2014. [cit. 2017-05-09]. Dostupné z:
<http://www.abpiestany.sk/cennik-inzerce/>
- (134) BOOKING.COM. Voronez. [online]. 2017. [cit. 2017-05-10]. Dostupné z
https://www.booking.com/hotel/cz/voronez.sk.html?aid=357028;label=bin859jc-hotel-XX-cz-voronez-unspec-cz-com-L%3Ask-O%3AwindowsS10-B%3Aedge-N%3AXX-S%3Abo-U%3AXX-H%3As;sid=09f503a50416fa7f32a26dc24705bfca;dist=0&sb_price_type=total&type=total&

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: Ansoffova matica štyroch stratégií.....	19
Tabuľka 2: Matica SWOT stratégií	39
Tabuľka 3: Náklady na školenia	66
Tabuľka 4: Príležitosti a Hrozby z PESTE analýzy.....	69
Tabuľka 5: Príležitosti a Hrozby z Portervho modelu piatich konkurenčných síl.....	76
Tabuľka 6: Cenník v preprave	80
Tabuľka 7: Rozdelenie zamestnancov podľa veku	82
Tabuľka 8: Rozdelenie zamestnancov podľa vzdelania	83
Tabuľka 9: Silné a Slabé stránky z analýzy zdrojov.....	90
Tabuľka 10: SWOT analýza	91
Tabuľka 11: Analýza silných stránok podniku	92
Tabuľka 12: Analýza slabých stránok podniku	93
Tabuľka 13: Matica príležitostí.....	93
Tabuľka 14: Analýza príležitostí podniku	94
Tabuľka 15: Matica hrozieb.....	94
Tabuľka 16: Analýza hrozieb podnik	95
Tabuľka 17: Náklady na zamestnancov.....	103
Tabuľka 18: Náklady na obchodný a marketingový rozvoj	106
Tabuľka 19: Náklady na stavbu skladu.....	106
Tabuľka 20: Podmienky poskytnutia úveru.....	107
Tabuľka 21: Splátkový kalendár úveru.....	107
Tabuľka 22: Optimistické a pesimistické zhodnotenie investície	108
Tabuľka 23: Cash Flow	109
Tabuľka 24: časový harmonogram	110
Tabuľka 25: Časový harmonogram - pokračovanie	111
Tabuľka 26: RIPRAN	111
Tabuľka 27: Kvantifikácia rizika.....	112
Tabuľka 28: Kategorizácia rizika	112
Tabuľka 29: Zhodnotenie rizík	112
Tabuľka 30: Zhodnotenie rizík - pokračovanie	113
Tabuľka 31: Znižovanie rizika.....	114

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1: Vývoj HDP	55
Graf 2: Vývoj ceny ropy za barel.....	56
Graf 3: Vývoj ceny nafty	57
Graf 4: Vývoj trhových cien v doprave (CPI)	57
Graf 5: Vývoj tržieb v odvetví dopravy a skladovania.....	58
Graf 6: Vývoj priemernej mesačnej zamestnanosti v oblasti dopravy a skladovania.....	59
Graf 7: Vývoj priemernej hrubej mesačnej mzdy v doprave a skladovaní.....	60
Graf 8: Podiel na trhu potenciálnych zákazníkov	71
Graf 9: Zmena indexu priemyselnej mesačnej produkcie	72
Graf 10: Vývoj tržieb	78
Graf 11: Ukazovatele rentability.....	84
Graf 12: Ukazovatele likvidity	85
Graf 13: Ukazovatele zadlženosti 1	86
Graf 14: Ukazovatele zadlženosti 2.....	87
Graf 15: Ukazovatele aktivity.....	88
Graf 16: Mapa rizík.....	113

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Porterov model piatich konkurenčných síl	26
Obrázok 2: Marketingové nástroje komunikácie na B2B trhoch	32
Obrázok 3: SWOT matica.....	38
Obrázok 4: Logo spoločnosti Rhenus Logistics, s.r.o.	48

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A: Rozdelenie nebezpečných látok podľa ADR.....	135
Príloha B: Organizačná štruktúra podniku.....	140

PRÍLOHA A

Rozdelenie nebezpečných látok podľa ADR

1. Trieda – výbušné látky a predmety

- dusičnan amónny, dusičnan močoviny, nitroglycerín, nitromočovina, ohňostrojné telesá, rôzne výbušniny, trhaviny, rozbušky, roznetky, palivo do raketových motorov, hnacie náplne, náboje, pyrotechnické predmety a ďalšie.



- Podtrieda 1.1, 1.2 a 1.3 | Podtrieda 1.4 | Podtrieda 1.5 | Podtrieda 1.6

2. Trieda – Plyny

- dusivé, horľavé, jedovaté a žieravé plyny, aerosolové rozprašovače, malé nádrže obsahujúce plyny (plynové bombičky), adsorbované plyny a ďalšie



Horľavé plyny

Nehorľavé, nejedovaté plyny



Jedovaté plyny

3. Trieda – Horľavé kvapalné látky

- benzín, nafta, toluén, farbivá, lepidlá, laky, lakové farby, náterové roztoky, horľavé kvapalné pesticídy, uhľovodíky, alkoholické nápoje vo väčšom balení, uhľovodíky, étery, aldehydy, ketóny, výrobky z ropy a ďalšie



Horľavé kvapalné látky

4. Trieda

4.1.Trieda - Horľavé tuhé látky, samovoľne reagujúce látky a tuhé znečlivené výbušniny

- bezpečnostné zápalky, síra, filmy na nitrocelulózovej báze, celuloid, naftalén, červený fosfor, kaučuk, vodou navlhčené výbušné látky, zmesi nitrovanej celulózy a ďalšie



Horľavé tuhé látky, samovoľne reagujúce látky a tuhé znečlivené výbušniny

4.2.Trieda - Samozápalné látky

- uhlie, sadze, rybia múčka, kopra, fosfor biely a žltý, samozápalné alkyly a aryle kovov, vlákna a tkaniny impregnované olejom, celuloid – odpad a ďalšie



Samozápalné látky

4.3. Trieda - Látky, ktoré pri styku s vodou vyvíjajú horľavé plyny

- sodík, draslík, vápnik, cézium, lítium, rubídium, báryum, prášky lítia, hliníka, zinku, horčíka, karbidy vápnika a hliníka a ďalšie



Látky, ktoré pri styku s vodou vyvíjajú horľavé plyny

5. Trieda

○ Trieda - Okysličovacie látky

- roztoky peroxidu vodíka, hnojivá obsahujúce dusičnan amónny, kyseliny chlórístá a chlórečná, chlórečnany, chlórístany a chlórny, dusičnany a dusitany a ďalšie



Okysličovacie látky

○ Trieda - Organické peroxidy

- organické peroxidy typu A, B, C, D, E, F a G, kyselina peroxyoctová a ďalšie



Organické peroxidy

6. Trieda

○ **Trieda – Jedovaté látky**

- kyanovodík a jeho roztoky, anilín, izokyanáty, fenol, zlúčeniny ortuti, selénu, osmia, telúru, vanádu, olova, antimónu, bária, kadmia, tália, berýlia, fluoridy rozpustené vo vode, kvapalné a tuhé pesticídy, jedovaté tuhé a kvapalné farby a ďalšie



Jedovaté látky

○ **Infekčné látky**

- infekčné látky pôsobiace na ľudí a zvieratá, nešpecifikovaný klinický lekárske a triedený lekárske odpad a biologická látka kategórie B



Infekčné látky

7. Trieda – Radioaktívny materiál

- rádioaktívny materiál

- Štiepny
- osobitnej formy
- vyhradený kus a ďalší, prístroje s týmito látkami, kovové tórium, kovový urán, dusičnan uranylu v roztoku alebo tuhý a ďalšie



Kategória I – biela Kategória II – žltá Kategória III – žltá Štiepny materiál

8. Trieda – Žieravé látky

- kyseliny a ich zmesi, soli kyselín, halogenidy, hydroxidy, aminoalkoholy, ortuť, farby, farbám príbuzný materiál, náplne hasiacich prístrojov, batérie
- mokré plnené kyselinou alebo zásadami alkalických kovov
- suché s tuhým hydroxidom draselným a ďalšie



Žieravé látky

9. Trieda – Iné nebezpečné látky a predmety

- azbest, polychlórované bifenyly a terfenyly, lítiové batérie, záchranné prostriedky, zariadenia bezpečnostné, elektricky aktivované, tuhé a kvapalné látky nebezpečné pre ŽP, tuhé látky prepravované so zvýšenou teplotou pri alebo nad 240 °C, ricínové granule, múčka, drť a vločky, chemické súpravy, súpravy prvej pomoci a ďalšie



Rôzne nebezpečné látky a predmety

PRÍLOHA B

Organizačná štruktúra podniku

